“QUELS SONT LES FACTEURS QUI IMPACTENT LA PERFORMANCE DES SENIORS DANS L’ENTREPRISE ?”

Mémoire D’expertise

Sous la direction de Mr. Gilles VERRIER
Professeur associé à l’université de Paris Dauphine - PSL,
Fondateur et Directeur général d’Identité RH

Dominique MENCEUR
Halima MULLER
Sophie SANCHEZ

Master Business Administration
Management des Ressources Humaines

Promotion 20 : 2023 / 2024

Dauphine | PSL

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit d'une recherche rigoureuse et approfondie, nourrie par une littérature académique, une enquête de terrain, ainsi que par de nombreuses conférences et échanges professionnels qui ont considérablement enrichi notre réflexion tout au long de cette année. Nous tenons à exprimer notre sincère reconnaissance envers les personnes suivantes, dont la contribution a été déterminante dans l'aboutissement de notre travail :

Monsieur Fabien Blanchot, Directeur du MBA Management des Ressources Humaines de l'Université Paris Dauphine-PSL, pour la conception de ce programme d'excellence et son accompagnement tant sur la méthodologie que dans l'élaboration de notre problématique.

Monsieur Gilles Verrier, notre Directeur de mémoire, pour son encadrement thématique et ses apports documentaires essentiels, tout au long de notre recherche.

Monsieur Nicolas Berland, pour nos discussions, ainsi que ses éclairages précieux sur les enjeux de la mesure de la performance, sans oublier, ses sources de documentation très utiles.

L'ensemble du corps professoral du MBA Management des Ressources Humaines de l'Université Paris Dauphine-PSL, pour la transmission de leur expertise académique et professionnelle, contribuant ainsi à la solidité théorique et pratique de notre travail.

Mme Frédérique Bastide, Coordinatrice Administrative & Pédagogique du MBA, pour son soutien logistique indispensable et sa bienveillance.

Nous tenons également à remercier chaque DRH et chaque salarié d'avoir accepté de nous accorder du temps pour participer à notre enquête. Leurs réponses sincères et généreuses ont enrichi notre réflexion et nourri notre travail.

Nos remerciements s'adressent aussi à nos collègues de la promotion 20, pour les échanges stimulants et la solidarité dont ils ont fait preuve tout au long de ce parcours

académique. Dans les désaccords parfois, mais le respect et la bienveillance, toujours !
Avec une mention particulière à Beby Razafimandimby pour sa relecture attentive et ses commentaires constructifs.

Merci également à Amélie Favre Guittet pour sa relecture, ainsi que ses conseils et encouragements.

Enfin, nous tenons à souligner le soutien indéfectible de nos familles et nos proches, dont l'encouragement constant a été un facteur déterminant dans l'accomplissement de ce travail de recherche. Ils ont été de véritables piliers. Ils nous ont soutenues, aidées, encouragées, et supportées (dans tous les sens du terme !), sans perdre ni patience, ni enthousiasme, tout au long de ce cursus. Avec une mention toute particulière à Aida et Jean-Eric.

Table des matières

REMERCIEMENTS ***0***

RÉSUMÉ ***4***

INTRODUCTION ***6***

PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE 10
I. Séniorité en entreprise et vieillissement démographique 10
1. Définition du concept de séniorité 10
1.1 Selon la littérature académique 10
1.1.1 Critères objectifs retenus pour définir la séniorité 11
1.1.2. Pourquoi ne pas retenir tous les critères ? 12
1.2 Selon les institutions 13
1.3 Comment les seniors se définissent-ils eux-mêmes ? 14
2. Les enjeux socio-économiques liés au vieillissement de la population 16
2.1 Situation démographique actuelle 16
2.2 L'impact sur le marché du travail et sur l'économie 16
2.2.1 Impact sur l'offre de travail 16
2.2.2 Conséquences sur la productivité et l'innovation 17
2.2.3 Dispositifs de l'État 18
2.2.4 Implications pour les Ressources Humaines 18
II. Importance de la performance des seniors 19
1. Définition de la performance des seniors 19
1.1 La performance en entreprise 19
1.2 Performance des seniors : performance individuelle 21
2. Les facteurs influençant la performance des seniors 22
2.1 Les facteurs internes 22
2.1.1 Les compétences et l'expérience 22
2.1.2 La motivation 23
2.1.3 Santé physique et mentale 24
2.2 Les facteurs externes 25
2.2.1 Culture organisationnelle 26
2.2.2 Stéréotypes et préjugés liés à l'âge 27
III. Formation continue et performance 28
1. Quels sont les Enjeux de la formation continue 28
1.1 Les enjeux de la formation continue pour la performance des entreprises 28
1.2 Les enjeux de la formation continue pour la performance des seniors 28
2. Accès et obstacles à la formation continue pour les seniors 30
2.1 Etat des lieux de l'accès des seniors à la formation 30
2.2 Freins à la formation continue des seniors 32
2.2.1 Les principaux obstacles du côté de l'employeur 32
2.2.2 Les principaux obstacles du côté des seniors 34
2.2.3 Les obstacles structurels 35
3. Dispositifs légaux en faveur de la formation continue des seniors 37
3.1 Les Accords seniors 37
3.2 Les entretiens professionnels obligatoires 38
3.3 Bilan de l'application de la mise en œuvre des dispositifs 38
4. Sensibilisation et Accompagnement 39
5. Spécificités de l'apprentissage chez les seniors 41
5.1 Théories de l'apprentissage appliquées aux seniors 41
5.2 Facteurs favorisant l'apprentissage : l'organisation apprenante 43

PARTIE 2 : ÉTUDE EMPIRIQUE 45

I. Méthodologie 46
1. Échantillon 46
2. Les instruments de collecte de données 47
3. Mode de collecte 48
4. Traitement des données 48
II. Résultats et analyse de l'enquête 48
1. Quelle est la contribution des seniors à la performance de l'entreprise ? 49
1.1 Définition du senior 49
1.2 La contribution des seniors à la performance de l'entreprise 49
1.3 Mesure de la performance 51
2. Les facteurs qui contribuent à la performance des seniors 51
3. Corrélation entre la formation continue et la performance : 56
3.1. Importance de la formation 56
3.2. Les accès et les obstacles à la formation 61
3.3. Les initiatives spécifiques et dispositifs mis en place pour les seniors 65

PARTIE 3 : DISCUSSION ET CONCLUSION 71

1. Rappel des principaux résultats et confrontation avec la littérature académique 71
2. Contribution managériale et axes d'amélioration suggérés 73
3. Les limites de notre étude 78
4. Suggestion de recherche future et ouverture 79
5. Les coulisses d'un mémoire : compétences développées et défis relevés 79

CONCLUSION 82

BIBLIOGRAPHIE 84

ANNEXES 87

ANNEXE 1 Questionnaire DRH 88

ANNEXE 2 Questionnaire Seniors 90

ANNEXE 3 : Lien tableau Excel extractions d'entretiens 92

RÉSUMÉ

Le terme "senior" renvoie à une notion floue qui oscille entre l'expérience acquise, l'âge chronologique et l'expertise développée. Cette indétermination sémantique, loin d'être anodine, participe à l'essentialisation d'une catégorie professionnelle, confinant les individus dans des cases préétablies, à l'instar des générations X, Y ou Z.

Cependant il est une réalité incontestable du marché de l'emploi : la catégorie d'âge au-dessus de 50 ans reste largement défavorisée, aussi bien dans les recrutements, la mobilité ou l'accès à la formation continue.

Aujourd'hui l'allongement de la durée du travail, l'inversion de la pyramide des âges des actifs, ainsi que les enjeux économiques contemporains, forcent les entreprises à reconsidérer la façon de gérer les carrières au-delà de l'âge de 45 ans. Ce n'est plus par souci d'inclusion mais par nécessité économique que les DRH se doivent de mettre en place des actions de gestion des salariés de 45 ans et plus.

Notre recherche porte donc sur l'études des facteurs qui impactent la performance des seniors avec un focus sur la formation continue. La compréhension de ces facteurs permet de proposer des stratégies et actions que les Directions des Ressources Humaines pourront déployer et monitorer.

Les DRH et Seniors ayant contribué à notre étude sont tous conscients des actions et facteurs qui favorisent le maintien de la performance des seniors, dont la formation continue, focal de notre étude. Cependant nous constatons que mis à part les besoins liés à la pénibilité et à la santé physique ; les besoins spécifiques des seniors sur les facteurs de motivation, ou les méthodes d'apprentissage ne sont pas adressés.

Concernant la formation continue et à l'exception des grands groupes, les DRH n'ont pas de politique spécifique senior, mais ont des process en place qui s'appliquent à tous par « volonté d'équité ». Les dispositifs légaux (entretien professionnels), quant à eux, ne sont pas toujours suivis d'actions. Nous constatons un décalage entre les discours DRH et la réalité vécue par les seniors.

Nous observons également que les seniors eux-mêmes peuvent contribuer à cultiver des stéréotypes : soit à cause de leurs propres croyances sur leur limite d'apprentissage, soit par

défiance, soit parce que les bénéfices (rémunération, reconversion, espoirs d'évolution en fin de carrière) ne sont pas satisfaisants.

Le premier enseignement de cette étude, en tant que professionnel des Ressources Humaines, démontre que RH et managers doivent considérer chaque individu avec son capital humain global. C'est-à-dire à reconnaitre et nommer la contribution du senior, ses compétences, considérer son potentiel, identifier ses besoins et ses aspirations.

Pour cette raison nous affirmons que le rôle du DRH sera de poser un diagnostic de sa population active et de prendre conscience des biais et préjugés existants sur les seniors, ce afin de les déconstruire plus largement auprès du management et des salariés eux-mêmes quel que soit leur âge.

Le deuxième enseignement est que la prise de conscience 'intellectuelle' seule ne suffit pas. Le DRH aura pour mission d'insuffler les changements de culture vers plus d'inclusivité et d'apprentissage intergénérationnel. Les besoins spécifiques devront être valorisés par une politique RH spécifique de gestion de carrière des seniors ainsi qu'une politique de formation idoine.

Notre analyse soumet des propositions actionnables et mesurables à adapter selon le contexte de l'entreprise.

Il s'agit donc pour le DRH d'anticiper le pilotage du capital humain et des compétences socles pour la performance et la pérennité de l'entreprise en prenant dans l'équation le facteur "salarié vieillissant".

C'est un challenge que nous lançons : réussir le difficile exercice de l'équilibre d'une gestion des ressources humaines à court terme et à long terme.

INTRODUCTION

Dans le cadre de notre MBA Management des Ressources Humaines, nous avons le plaisir de vous présenter notre mémoire d'expertise collective. Nous avons construit la problématique suivante : « Quels sont les facteurs qui impactent la performance des seniors en entreprise ».

Qui sommes-nous ?

Halima Muller Responsable RH dans un groupe média, bénéficie de 9 années d'expérience dans la gestion des ressources humaines. Elle a évolué dans des environnements exigeants, notamment au sein de grands groupes tels que **Safran** et **Alten,** où elle a développé une expertise en pilotage de projets complexes, qu'il s'agisse de la gestion des compétences, de la transformation digitale des processus RH ou de l'accompagnement au changement des opérationnels.

Sophie Sanchez a passé plus de vingt ans au sein des plus grandes agences de communication, telles que Havas, Publicis et BETC, où elle a développé une expertise en pilotage humain, conduite du changement et développement des compétences. Actuellement chez **Parfums Christian Dior**, elle se concentre sur des projets RH liés à la Promesse employeur et au Sustainability, amorçant ainsi une transition vers les ressources humaines.

Dominique Menceur a une expérience professionnelle de plus de 40 ans (dont 10 à Londres). Elle a exercé de nombreux métiers dans des secteurs d'activité allant du service bancaire, des media, production artistique, tourisme, internet, éducation nationale, éducation Montessori. Diplômée d'un Bachelor en sciences de l'éducation (2011) et coach certifiée (2018), son moteur est l'apprentissage et l'accompagnement dans le développement des compétences.

Pourquoi avoir fait le choix de ce sujet ?

L'émergence de notre sujet de recherche sur les facteurs impactant la performance des seniors en entreprise s'inscrit dans un contexte à la fois personnel et sociétal. En effet, l'une de nous a été témoin de la précarité professionnelle de proches, confrontés à une sortie brutale du monde du travail (à cause de leur âge : 50 ans), illustrant ainsi une forme d'injustice sociale qui interpelle notre sensibilité. Ce constat est d'autant plus pertinent, à l'heure où la réforme des retraites, qui prolonge l'âge de départ à 64 ans, soulève des questions sur l'employabilité

des seniors. Par ailleurs, l'expérience vécue à l'étranger par l'une d'entre nous, où le travail s'étend bien au-delà de l'âge traditionnel de la retraite, nous pousse à réfléchir sur les modèles de gestion des âges dans différents contextes culturels.

Nous sommes désormais confrontés à une réalité démographique indéniable : le vieillissement de la population, longtemps annoncée, est devenu un fait tangible. Les jeunes générations, après la pandémie de COVID-19, ont redéfini leur rapport au travail, le considérant moins comme une fin en soi et plus comme un moyen de réaliser des projets personnels. Cette évolution des attentes crée des tensions sur le marché du travail, exacerbées par des exigences accrues en matière de conditions de travail et de sens. Dans des secteurs traditionnellement marqués par une culture « jeuniste », comme la communication, cette dynamique peut engendrer des difficultés de recrutement et une pénurie de compétences, notamment.

En tant que professionnelles des ressources humaines et deux d'entre nous étant elles-mêmes seniors, nous percevons ce sujet comme capital. Il nous paraît d'ailleurs incompréhensible que les entreprises ne s'en soient pas déjà toutes emparées et n'aient pas encore pleinement intégré les enjeux liés à l'âge et à la performance des seniors, alors que ces questions sont au cœur des défis sociétaux contemporains.

Ainsi, notre mémoire vise à éclairer ces problématiques et à proposer des solutions concrètes pour une meilleure intégration des seniors au sein des organisations.

Ce que ce mémoire n'abordera pas

Dans le cadre de notre étude, il nous semble important de délimiter précisément notre champ d'investigation afin de garantir la pertinence et la profondeur de notre analyse. Ce mémoire se concentre spécifiquement sur les facteurs impactant la performance des seniors en entreprise, avec un accent particulier sur le rôle de la formation continue. Ainsi, nous excluons délibérément plusieurs aspects connexes mais distincts de notre problématique centrale. Notre travail ne constitue pas en une étude générale sur l'emploi des seniors, ni une analyse exhaustive de tous les stéréotypes liés à cette population. De même, les questions de pénibilité du travail pour les seniors, bien qu'importantes, ne relèvent pas de notre périmètre d'étude. Notre analyse se focalise sur la population cadre dans le secteur tertiaire, excluant ainsi les problématiques spécifiques aux populations non-cadres et au secteur industriel. En outre, nous

n'abordons pas les aspects liés au management des seniors, qui constituent un champ d'étude à part entière. Enfin, l'accompagnement des salariés au départ à la retraite, bien que connexe, a été volontairement écarté de notre champ d'investigation. Cette délimitation rigoureuse nous permet d'approfondir notre analyse sur les facteurs spécifiques influençant la performance des cadres seniors dans les entreprises de services, où la formation continue joue un rôle essentiel. Ayant clairement défini les limites de notre étude, il convient maintenant de préciser l'objet central de notre recherche et son importance dans le contexte actuel.

En effet, la performance des seniors en entreprise s'impose comme un enjeu stratégique incontournable pour la compétitivité et la pérennité des organisations françaises, dans un contexte de mutation démographique sans précédent. Notre étude se propose d'explorer de manière approfondie les facteurs déterminants de la performance des travailleurs âgés, en mettant en lumière le rôle de la formation continue.

Le vieillissement accéléré de la population active bouleverse les paradigmes traditionnels de gestion des ressources humaines et exige une refonte des pratiques managériales. Les seniors, loin d'être un fardeau pour l'entreprise, représentent un capital humain précieux dont le potentiel reste largement sous-exploité. Notre hypothèse, qui s'apparente à un véritable parti-pris, est que le manque de formation constitue le principal frein à l'optimisation de la performance des seniors en entreprise.

Cette assertion s'appuie sur un constat : dans un monde professionnel en constante évolution, l'obsolescence des compétences guette les travailleurs âgés, non par incapacité intrinsèque, mais par défaut d'investissement dans leur développement professionnel. Il est temps de briser ce cercle vicieux et de reconnaître que la formation continue n'est pas un luxe, mais une nécessité pour maintenir et accroître la performance de tous les salariés, juniors autant que seniors.

Notre étude adopte une approche tripartite rigoureuse et multidimensionnelle. La première partie propose une revue de littérature exhaustive, définissant la séniorité tout en mettant en lumière les enjeux socio-économiques du vieillissement démographique. Nous y analyserons également les facteurs multiples influençant la performance des seniors, avec un focus particulier sur le rôle catalyseur de la formation continue.

La deuxième partie présente une étude empirique, basée sur un échantillon représentatif d'entreprises françaises. Cette analyse quantitative et qualitative vise à tenter d'établir la corrélation entre l'investissement dans la formation continue et la performance des seniors. Nous nous attaquerons aux idées reçues, démontrant que l'âge n'est pas un obstacle à l'apprentissage, mais que c'est le manque d'opportunités de formation qui entrave la performance. Enfin, dans une troisième partie, nous confronterons nos résultats aux théories existantes, et nous proposerons des recommandations managériales concrètes, afin d'ouvrir, par la suite, des perspectives pour des recherches futures, avec l'ambition de proposer aux DRH de nouvelles approches de la gestion des seniors en entreprise.

Cette étude ne se contente pas de dresser un constat : elle se veut non seulement un appel à la déconstruction des stéréotypes mais surtout, un engagement à l'action. En démontrant que la formation continue est un facteur-clé de la performance des seniors, nous espérons provoquer une prise de conscience collective et impulser un changement nécessaire dans les politiques de ressources humaines. Il en va de la compétitivité de nos entreprises, de la vitalité de notre économie et de la cohésion de notre société. Le temps de l'action est venu : investir dans la formation des seniors n'est plus une option, c'est un impératif catégorique pour l'avenir du monde du travail.

PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE

I. Séniorité en entreprise et vieillissement démographique

1. Définition du concept de séniorité

1.1 Selon la littérature académique

La valeur des travailleurs seniors est décrite par Gary S. Becker, dans sa **théorie du capital humain**[1] Selon lui, **les seniors auraient accumulé un capital humain substantiel**, ce qui remet en question une définition basée uniquement sur l'âge chronologique. En outre, il montre que **l'investissement dans les compétences** et **l'expérience augmente la productivité** d'un individu, tout au long de son parcours professionnel.

Pour compléter cela, dans son ouvrage sur les dynamiques de carrière, Edgar H. Schein (Schein, Edgar H., Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs, 1978, Addison-Wesley) introduit le **concept d'"ancre de carrière".** Il suggère que les **individus développent une image de soi professionnelle** qui guide leurs choix de carrière. Pour les seniors, cette ancre peut être plus solidement établie, influençant leur **perception de leur rôle et de leur valeur en entreprise**.

En outre, Lynda Gratton[2], met l'accent sur la **flexibilité et l'engagement comme facteurs clés de la performance organisationnelle**. Ainsi, dans son approche de l'entreprise démocratique, elle souligne **l'importance de valoriser la diversité des expériences et des perspectives au sein de l'entreprise.** Cette vision **encourage une définition plus inclusive des seniors**, basée sur leur contribution unique plutôt que sur leur âge.

Autant de théories qui soulignent la nécessité d'une **approche multidimensionnelle** pour définir les seniors en entreprise, prenant en compte non seulement l'âge chronologique, mais aussi l'expérience accumulée, les compétences développées, et la valeur ajoutée spécifique que ces professionnels apportent à l'organisation.

---

[1] Gary S. Becker, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education,1964, University of Chicago Press

[2] Gratton, L. ,The Shift: The Future of Work is Already Here, HarperCollins, 2011, Londres

1.1.1 Critères objectifs retenus pour définir la séniorité

Pour construire une définition nuancée et complète des seniors en entreprise, il apparaît essentiel de prendre en compte différents **critères objectifs,** tels que l'**âge chronologique**, l'**expérience professionnelle**, le **niveau d'étude**, le **contexte sectoriel et métier**, ainsi que les **systèmes organisationnels.**

Bien que ce soit le critère le plus évident, l'âge chronologique doit être néanmoins relativisé. En effet, l'investissement dans les compétences et l'expérience, tout au long de la carrière, augmente la productivité d'un individu, comme le montre Becker dans sa théorie du capital humain. Par ailleurs, La théorie de la plasticité cérébrale, développée, notamment dans les travaux de Donald Hebb[3] et d'Eric Kandel [4], montre que le cerveau peut se remodeler et s'adapter tout au long de la vie, permettant l'apprentissage et le développement cognitif à tout âge.

Bien que distinctes, ces deux théories peuvent être complémentaires dans la compréhension du potentiel de développement et d'apprentissage des individus tout au long de leur vie, y compris pour les seniors en entreprise.

En outre, le critère probablement le plus pertinent reste l'**expérience professionnelle.** C'est ainsi que Becker (Gary S. Becker, 1964) souligne l'importance de l'expérience dans l'acquisition de compétences et de connaissances. Autrement dit, les seniors possèdent souvent un savoir-faire tacite précieux pour l'entreprise.

En parallèle, le **niveau d'études** peut influencer la perception de la séniorité et les opportunités de carrière, bien que non indispensable pour tous les postes.

De plus, la définition de la séniorité peut également varier considérablement selon le **secteur d'activité ainsi que le type de métier.** Par exemple, dans les métiers à forte évolution technologique, la notion de senior pourrait même s'appliquer à des tranches d'âge plus jeunes. En effet, la définition des seniors en entreprise nécessite également d'être contextualisée selon

[3] Hebb, D. O. , The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory, 1949, Wiley
[4] Kandel, E. R., The Molecular Biology of Memory Storage: A Dialogue Between Genes and Synapses. Science, 294(5544), 1030-1038. DOI: 10.1126/science.1067020, 2001

le secteur d'activité et le type de métier. Émile Durkheim [5] développe ainsi le concept de solidarité organique, qui s'applique aux sociétés modernes caractérisées par une forte division du travail. Cette théorie souligne l'importance de considérer les spécificités sectorielles dans la définition des rôles professionnels, y compris celui des seniors.

Par ailleurs, Max Weber [6]introduit le concept de rationalisation et analyse la bureaucratie moderne. Il observe que "la spécialisation des fonctions augmente avec la bureaucratisation". Cette perspective permet de comprendre comment les différents secteurs et métiers peuvent développer des critères spécifiques pour définir l'expertise et l'ancienneté, influençant ainsi la perception des seniors.

Enfin, la définition des seniors peut aussi varier selon les structures organisationnelles propres à chaque secteur et métier, tel que l'analyse Michel Crozier[7]. En effet, après avoir examiné les dynamiques de pouvoir et d'adaptation au sein des organisations, il a montré que "les systèmes organisationnels développent leurs propres mécanismes de régulation".

Nous avons décidé de nous pencher sur les critères objectifs précédents, pour autant, nous n'avons sciemment pas retenus d'autres critères objectifs. Et nous allons nous atteler à argumenter nos motivations.

1.1.2. Pourquoi ne pas retenir tous les critères ?

Tout d'abord, l'**état de santé physique et mentale** qui peut impacter la capacité à travailler et à évoluer professionnellement, mais c'est un sujet délicat qui peut porter atteinte à la confidentialité des individus.

Par ailleurs, la **perception subjective et l'identité sociale,** en tant que senior, est influencée par les représentations sociales liées à l'âge[8]. Mais elle reste difficile à mesurer de manière objective et peut varier d'un individu à l'autre.

---

[5] Durkheim, Émile, De la division du travail social, 1893, Félix Alcan

[6] Weber, Max, Economy and Society, 1922, University of California Presse

[7] Crozier, Michel, Le phénomène bureaucratique, 1963, Éditions du Seuil

[8] Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. Academic Press

En outre, les **enjeux liés à la fin de carrière**, décrits par E. H. Schein[9], telles que la préparation à la retraite ou la transmission des connaissances, sont des aspects qui varient considérablement d'un individu à l'autre. Elles dépendent davantage de l'ancre de carrière spécifique de chaque personne que de leur statut de "senior" défini par l'âge ou l'ancienneté.

Sans oublier, bien sûr, les défis ainsi que les opportunités liées au Management des générations, au sein d'une même organisation tels que les décrit Lynda Gratton
En synthèse, un senior en entreprise pourrait être défini comme un collaborateur ayant généralement plus de 50 ans, possédant une expérience professionnelle significative et des compétences spécifiques à son secteur d'activité, dont la perception de soi et celle de son environnement professionnel le positionnent comme un élément expérimenté de l'organisation.

1.2 Selon les institutions

En second lieu, il nous est apparu fondamental de nous intéresser aux définitions des sources institutionnelles qui varient en fonctions des objectifs, des contextes et des perceptions du marché du travail.
Les études et rapports de la Dares[10]; de l'Eurostat[11] ; de l'OCDE[12] ; et du CESE[13]; s'accordent toutes à définir les seniors dans la tranche d'âge allant de 55 à 64 ans.
En revanche, l'étude de Stratégie.gouv.fr[14]adopte plutôt une définition des seniors comme des personnes ayant 50 ans ou plus, utilisée dans les études statistiques et démographiques. Pour autant, dans son approche plus spécifique au marché du travail des cadres en France, L'APEC[15] quant à elle, distingue les cadres seniors comme les cadres âgés de 55 ans et plus.

---

[9] Schein, E. H. (1978). Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs. Addison-Wesley Publishing Company.)
[10] Dares Résultats N°47, https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-seniors-sur-le-marche-du-travail-en-2022#:~:text=En%202022%2C%20le%20taux%20d,plus%20haut%20niveau%20depuis%201975.
[11] Eurostat 2020 Edition, Publications Office of the European Union, https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/11478057/KS-02-20-655-EN-N.pdf/9b09606c-d4e8-4c33-63d2-3b20d5c19c91?t=1604055531000
[12] OCDE. Pensions at a Glance 2021https://www.oecd.org/en/publications/pensions-at-a-glance-2021_ca401ebd-en.html
[13] Alain Cordesse, avril 2018, https://www.lecese.fr/sites/dfault/files/pdf/Avis/2018/2018_14_emploi_seniors.pdf)
[14] Christel Gilles, Alain Trannoy, Antoine Baéna, Léa Flamand et Manal Tannani, Quelle Performance des entreprises créées par les seniors ?, N°2022-06 Octobre, www.strategie.gouv.fr , https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022-dt-seniors-creation-entreprises-26octobre.pdf
[15] Portrait statistique des cadres seniors, septembre 2023, https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20%C3%A9tudes/pdf/Portrait%20stat%20cadres%20seniors.pdf

Enfin, l'ouvrage intitulé « Vieillesses et vieillissements »[16], nous apprend que la définition des seniors s'est adaptée au fil du temps, passant de seuils plus bas (autour de 50 ans) à des seuils plus élevés dans certains contextes, reflétant ainsi l'évolution des perceptions et des réalités du marché du travail depuis les années 1980.

Pour conclure, les institutions ont mis en place des cadres pour définir et catégoriser les seniors. Ces définitions sont essentielles pour mettre en œuvre des politiques adaptées. Cependant, elles ne rendent pas compte de la diversité des expériences vécues et des représentations que les seniors ont d'eux-mêmes. C'est pourquoi, nous nous sommes attachés à observer leur propre perception de la séniorité, afin de mieux comprendre les enjeux liés au vieillissement en entreprise, ainsi que les attentes de cette population.

1.3 Comment les seniors se définissent-ils eux-mêmes ?

Après avoir analysé les défis et les opportunités liés au vieillissement de la population en entreprise, nous nous intéressons à une nouvelle catégorie sociologique émergente : les NOLD (Never Old).

Créée par deux collaboratrices de Danone, Anne Thevenet-Abitbol et Charlotte Darsy (respectivement Directrice de la prospective et des nouveaux concepts pour l'une, et Directrice Vieillissement en santé, pour l'autre), cette notion désigne les personnes âgées de 45 à 65 ans qui ne se reconnaissent ni dans la catégorie des "jeunes", ni dans celle des "seniors". Les NOLD se caractérisent par un décalage entre leur âge biologique et leur âge ressenti, une ouverture sur le monde actuel ainsi que les nouvelles technologies, un refus des stéréotypes liés à l'âge (avec notamment celui d'être assimilés aux "boomers" ou aux "seniors") et une capacité d'autodérision sur le vieillissement. Ils se considèrent trop vieux pour être jeunes et trop jeunes pour être vieux.
Cette nouvelle catégorisation a des implications directes sur la manière dont les entreprises perçoivent et gèrent leurs collaborateurs seniors. En effet, elle souligne l'importance de l'auto-perception et de l'identité dans le processus de vieillissement. Les NOLD, en se considérant comme actifs et engagés, remettent ainsi en question les stéréotypes négatifs

[16] Cornelia Hummel, Isabelle Mallon, et Vincent Caradec, Vieillesses et vieillissements : Regards sociologiques , 2014, page 73-91, Presses Universitaires de Rennes

associés à l'âge et ouvrent de nouvelles perspectives en matière de gestion des ressources humaines.
Cependant, il convient de souligner les limites de ce concept. Le concept de NOLD, bien qu'intéressant, est encore relativement nouveau et peu étudié sur le plan académique. De plus, il a été développé dans un contexte marketing, ce qui peut limiter sa portée explicative. Enfin, il ne représente pas nécessairement la diversité des expériences vécues par les personnes âgées de 45 à 65 ans.

Ainsi, la notion de NOLD offre un éclairage nouveau sur la perception que les personnes ont de leur vieillissement professionnel. Elle invite les entreprises à repenser leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour mieux répondre aux attentes et aux besoins de cette population.
En conclusion, après avoir intégré des perspectives, autant académiques qu'institutionnelles, nous sommes en mesure d'envisager à quel point la définition des seniors est multidimensionnelle. Et comprendre comment les seniors se définissent eux-mêmes, notamment à travers la notion de NOLD, nous a permis d'avoir un regard sur leurs propres perceptions. Du point de vue des ressources humaines, car cela peut influencer les politiques de gestion des âges et les initiatives de formation continue au sein des entreprises. Plus généralement, les entreprises doivent reconnaître cette diversité de perceptions pour mieux intégrer les seniors dans leur stratégie de gestion des talents.
La séniorité, concept complexe et multidimensionnel, a été abordée sous différents angles. Les définitions académiques, institutionnelles et individuelles nous offrent une vision nuancée de ce qu'est un senior en entreprise. Ces différentes perspectives permettent de mieux appréhender les enjeux liés au vieillissement de la population, qui se traduit par des transformations profondes du marché du travail et de l'économie. En effet, l'allongement de l'espérance de vie et le recul de l'âge légal de départ à la retraite ont des conséquences directes sur l'offre et la demande de travail, la productivité et les systèmes de protection sociale.

2. Les enjeux socio-économiques liés au vieillissement de la population

2.1 Situation démographique actuelle

La France, à l'instar de nombreux pays occidentaux, subit une transition démographique marquée par un vieillissement accéléré de sa population.

Avant tout, les données de l'INSEE[17], indiquent que la part des personnes âgées de 65 ans et plus, dans la population totale, est passée de 13,9% en 1990 à 20,5% en 2020, et devrait atteindre 26,1% en 2040. Ce phénomène est principalement dû à l'allongement de l'espérance de vie, conjugué à une baisse continue du taux de fécondité.

Par ailleurs, le vieillissement progressif de la population française, est illustré et confirmé par l'étude Insee[18], qui nous renseigne sur l'âge médian de la population française qui devrait évoluer de 41,2 ans en 2016 à 45 ans en 2060.

Ce vieillissement de la population a des conséquences directes sur le marché du travail et l'économie, comme nous allons le voir.

2.2 L'impact sur le marché du travail et sur l'économie

Le vieillissement de la population a des répercussions importantes sur le marché du travail et l'économie française.

2.2.1 Impact sur l'offre de travail

En premier lieu, la théorie du cycle de vie, développée par Franco Modigliani et Richard Brumberg[19], suggère que les individus conçoivent leur consommation sur l'ensemble de leur vie, ce qui a des implications autant sur l'épargne que sur l'offre de travail des seniors.

En ce sens, l'étude de l'INSEE[20], nous permet de constater une augmentation significative du taux d'emploi des seniors entre 2000 et 2018 (particulièrement marquée pour la tranche

---

[17] Insee Première N°1889, Bilan démographique 2021, 18/01/2022, https://www.insee.fr/fr/statistiques/6024136

[18] Insee Références, Tableaux de l'économie française, édition 2016, https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906664?sommaire=1906743#:~:text=L'âge%20moyen%20de%20la,de%2060%20ans%20progresserait%20fortement

[19] Modigliani, F. & Brumberg, R., Utility analysis and the consumption function: An interpretation of cross-section data, p.388-436, 1954, In K. K. Kurihara (Ed. Post-Keynesian Economics)

[20] Emploi par âge –Tableaux de l'économie française, 2019, https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277670?sommaire=4318291

d'âge 60-64 ans). En effet, on observe un taux d'emploi des 55-64 ans, en France, passant de 49,8% en 2000 à 52,1% en 2018.
Cette augmentation s'explique notamment par les réformes des retraites successives qui ont repoussé l'âge légal de départ à la retraite.

En outre, l'étude de la Dares[21] montre que malgré cette progression, les seniors restent confrontés à des difficultés spécifiques sur le marché du travail, notamment en termes de réinsertion professionnelle après une période de chômage.

En conclusion, l'allongement de l'espérance de vie et le recul de l'âge légal de départ à la retraite entraînent une augmentation significative du taux d'emploi des seniors.

Les effets sur la productivité sont complexes et varient selon les secteurs et les politiques mises en place. Cette évolution, tout en offrant de nouvelles perspectives pour l'économie, pose des défis majeurs en termes d'adaptation des entreprises, de maintien en emploi et de pérennité des systèmes de protection sociale. Pour tirer pleinement parti de ce potentiel, il est nécessaire de mettre en œuvre des politiques publiques favorisant l'emploi des seniors, tout en adaptant les organisations aux spécificités de cette population. Ainsi, l'investissement dans le capital humain apparaît comme un facteur clé pour maintenir la productivité et développer l'innovation face au vieillissement de la main-d'œuvre.

2.2.2 Conséquences sur la productivité et l'innovation

C'est une étude de la Banque Postale[22] qui nuance l'idée reçue d'une baisse systématique de la productivité avec l'âge. Elle souligne que dans certains secteurs, comme le droit, l'enseignement ou la médecine, la productivité peut augmenter avec l'expérience.
Elle conclut sur l'idée que *« Le lien (négatif) macro-économique global entre vieillissement de la population dans son ensemble et croissance semble être assez bien établi notamment par l'effet de la réduction de la population active ou de son poids relatif.*

[21] Dares, Les seniors sur le marché du travail en 2022, N°47, septembre 2023
[22] Etude de la Banque Postale, Les clés de l'économie, Rebond, 20 janvier 2023 : https://www.labanque-postale.com/content/dam/lbp/documents/etudes/eco/rebond/2023/rebond-impact-demographique-productivite.pdf

En revanche, le lien entre productivité individuelle et vieillissement semble être très dépendant du contexte d'étude et relatif notamment :

- *Aux secteurs d'activité considérés*
- *A la période sous revue (on ne vieillit pas au XXe siècle comme au XXIe siècle)*
- *Aux politiques d'accompagnement actif mis en œuvre*
- *Aux champs productifs retenus (intégrant les associations, la vie communautaire ou personnelle, etc.) »*

De plus, la théorie du capital humain, développée par Gary Becker (1964) va dans ce sens en montrant que l'investissement dans les compétences et l'éducation tout au long de la vie est crucial pour maintenir la productivité d'une main-d'œuvre vieillissante. Face à ces enjeux, l'État français a mis en place plusieurs dispositifs.

2.2.3 Dispositifs de l'État

Dans un premier temps, le contrat de génération, instauré en 2013[23], puis supprimé en 2017, visait à favoriser l'embauche des jeunes tout en maintenant les seniors dans l'emploi.

Par la suite, la réforme des retraites de 2023[24] prévoit le report progressif de l'âge légal de départ à la retraite à 64 ans, avec pour objectif d'augmenter le taux d'emploi des seniors.

De plus, le plan d'action pour l'emploi des seniors, annoncé en 2022, comprend des mesures telles que le renforcement de la formation professionnelle pour les plus de 45 ans et la lutte contre les discriminations liées à l'âge.

2.2.4 Implications pour les Ressources Humaines

Par voie de conséquence, ces enjeux impliquent de multiples défis pour les professionnels RH. A savoir :

- développer des politiques de gestion des âges, comme le préconise Anne-Marie Guillemard[25].

---

[23] LOI n° 2013-185 du 1er mars 2013 portant création du contrat de génération, https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000027123803/#:~:text=%2DLe%20contrat%20de%20génération%20a,des%20savoirs%20et%20des%20compétences.

[24] LOI no 2023-270 du 14 avril 2023 de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2023, https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf?id=3myKrbXvy4utb9_03u4Aeu-nam6aCtsgM2LdqywZyGE=

[25] Anne-Marie Guillemard, Les défis du vieillissement, , 2010, p.245-267

- mettre en place des dispositifs de formation continue adaptés aux seniors, en s'appuyant notamment, sur les travaux de la Dares[26].

- favoriser le transfert intergénérationnel des compétences, comme le préconise l'étude d'EY[27].

- adapter les conditions de travail aux besoins spécifiques des seniors, comme le recommande le guide de l'ANACT[28].

En conclusion, le vieillissement de la population représente un défi majeur pour le marché du travail et l'économie française, mais il leur offre également des opportunités significatives pour les entreprises et les institutions. En adoptant des stratégies adaptées et en intégrant les seniors dans le marché du travail, il est possible de construire une société plus inclusive et durable. Les théories économiques, les études empiriques et les politiques publiques doivent ainsi converger pour relever ce défi et tirer parti des atouts que représente le vieillissement démographique.

II. Importance de la performance des seniors

1. Définition de la performance des seniors

1.1 La performance en entreprise

Avant tout, définir la performance est un exercice complexe en raison de sa nature multidimensionnelle et contextuelle. Un caractère mit en avant par Michael Porter (1980). Le concept de performance est souvent employé dans la littérature et les milieux organisationnels pour désigner un niveau d'excellence, bien qu'il soit largement répandu. Il n'existe pas de consensus sur sa définition et sa mesure précise, celles-ci variant en fonction de l'objectif visé, de la perspective d'analyse adoptée et du domaine d'intérêt de l'utilisateur.

Afin de clarifier la définition du terme "performance", nous avons consulté et analysé les définitions de trois dictionnaires : le Petit Robert, le Larousse et l'Oxford-Hachette French Dictionary.

[26] Dares n°12.1, Les seniors et la formation continue, 2003,
[27] EY, Valoriser et intégrer les seniors dans l'entreprise ,2023, https://www.ey.com/fr_fr/workforce/valoriser-et-integrer-les-seniors-dans-l-entreprise
[28] ANACT, Favoriser l'emploi des seniors, 2021, https://www.anact.fr/sites/default/files/2024-07/202407_Guide_senior_ok.pdf

Le terme est passé par l'ancien français "parformer," qui signifie "accomplir" ou "achever," avant d'évoluer en "performance". En anglais, le mot performance signifie « (résultat) result, performance ; (record, exploit) achievement »[29] désignant l'acte d'accomplir ou d'exécuter quelque chose, souvent avec une connotation d'efficacité ou d'excellence.

Dans l'ouvrage "Efficace à tout âge [30], Serge Volkof , Anne-Françoise Molinié, Anne Jolivet, expliquent que pour comprendre l'efficacité, la performance et la productivité, il est crucial de définir ces termes précisément. L'efficience fait référence aux résultats obtenus en termes de qualité et de fiabilité. L'efficacité, quant à elle, se mesure par rapport aux résultats obtenus en lien avec un objectif initialement fixé. La performance, et notamment la performance productive, est vue, quant à elle, comme un moyen d'atteindre les objectifs de résultat de l'entreprise (Bartoli, 1998). La productivité implique l'efficacité dans l'utilisation des ressources pour produire des biens ou des services.

De nombreux travaux académiques traitent, pour leur part, de la performance sous différents angles, incluant la gestion des organisations, les théories économiques, et les études en sciences sociales. Des auteurs comme Peter Drucker, Michael Porter, et Robert Kaplan ont apporté des contributions significatives à la compréhension de la performance organisationnelle et des méthodes pour la mesurer (comme le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton).

En regroupant ces informations, nous pourrions formuler une définition générale comme suit : La performance d'une entreprise repose sur sa capacité à atteindre ses objectifs et ses buts par une juste utilisation de ses moyens. Elle s'apprécie selon plusieurs mesures : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la cohérence.

De nombreux auteurs classent les déterminants de la performance en trois grands types : environnementaux, organisationnels et humains. Dans le cadre de notre étude nous nous sommes intéressés à analyser la performance individuelle.

[29] Oxford-hachette french dictionary
[30] Efficaces à tout âge ? vieillissement démographique et activités de travail, 2000, p100

1.2 Performance des seniors : performance individuelle

Avant de chercher à traiter la performance des seniors, nous allons d'abord essayer de clarifier ce que l'on entend par performance individuelle. Plusieurs auteurs ont étudié le terme, néanmoins, il reste encore compliqué de le définir. Il existe une multitude de définitions diverses de ce terme. Dans leur ouvrage "*L'évaluation de la performance individuelle",* Patrick Gilbert et Jocelyne Yalenios ont mis en évidence plusieurs aspects conceptuels et pratiques de ce terme, souvent utilisé de manière variée et parfois ambigüe dans les sciences de gestion. Selon ces deux auteurs, le terme "performance" peut être utilisé au singulier ou au pluriel. Au pluriel, il reconnaît la diversité des registres d'analyse, comme les performances boursières, financières, et organisationnelles. En revanche, l'usage du singulier pour la performance individuelle semble réduire l'individu à un simple producteur de résultats.

Ainsi, ils définissent la performance individuelle comme étant le niveau d'atteinte des objectifs de résultat. Elle est évaluée à travers des critères supposés objectifs et constitue un jugement sur l'exercice des tâches par un salarié dans une période déterminée. Ils relient également la notion de performance à la compétence et au potentiel individuel : « *La compétence est une hypothèse. Son intérêt est de contribuer à expliquer, et éventuellement à modifier par des actions adéquates (en particulier, la formation), les conduites des individus conduisant à une performance*. »[31]

En conclusion, la performance individuelle est un concept complexe qui englobe non seulement les résultats obtenus et les actions menées, mais aussi l'action elle-même. Elle est mesurée, évaluée et jugée dans le cadre de la responsabilité individuelle et de la gestion globale de la performance, en lien étroit avec les notions de compétence et de potentiel.

De son côté, Roland Foucher[32], dans son ouvrage "Gestion des performances au travail" (chapitre 2), décrit la performance individuelle comme le résultat mesurable et observable des actions d'une personne dans l'accomplissement de ses tâches ou de ses objectifs. Elle reflète à la fois l'efficacité et l'efficience de ces actions, incluant tant la réalisation des tâches

[31] L'évaluation de la performance individuelle, Parick Gilbert et jocelyne Yalenios, 2017 ,p14

[32] La gestion de performance au travail, bilan de connaissances, Sylvie saint Onge et Victor Haines,2007, p53

(**accomplissement, exécution**) que les résultats obtenus (**réussite, succès**), ainsi que le potentiel d'atteindre des niveaux exceptionnels de performance (**exploit, prouesse**), ce potentiel se traduit par la compétence. De son côté, Martone (2003)[33], quant à elle, souligne que la gestion des compétences est un moyen formel de déterminer les connaissances, les habiletés et les comportements requis pour réussir dans ses fonctions. Elle ajoute que la gestion des compétences consiste à mettre en place diverses pratiques centrées sur les compétences, visant à valoriser et à développer celles-ci, afin de promouvoir l'efficacité et la mobilité professionnelle des individus, ainsi que la performance organisationnelle.

Après avoir clarifier la notion de la performance et la performance individuelle, nous allons consacrer la deuxième partie de ce chapitre à déterminer les facteurs influençant cette dernière.

2. Les facteurs influençant la performance des seniors

Afin d'analyser les facteurs influençant la performance des seniors en entreprise, nous avons choisi d'analyser les **facteurs internes, ainsi que les facteurs externes**.

2.1 Les facteurs internes

Les facteurs internes sont liés directement à l'individu et à ses caractéristiques personnelles.

Notamment **les compétences, la motivation, la santé physique et mentale.**

2.1.1 Les compétences et l'expérience

Les compétences et l'expérience des travailleurs seniors représentent un atout majeur pour les entreprises. Les travailleurs seniors accumulent au fil des années une expertise considérable dans leur domaine.

Tout d'abord, grâce à leur longue expérience, les seniors développent une capacité à reconnaître des schémas récurrents et à anticiper des problèmes complexes, avant qu'ils ne surviennent. Cette anticipation est souvent basée sur un riche socle de connaissances acquises par l'expérience pratique, ce qui leur permet de proposer des solutions efficaces, rapides et bien adaptées aux contextes spécifiques.

[33] La gestion de performance au travail, bilan de connaissances, Sylvie saint Onge et Victor Haines,2007, p 69

“le senior possède une expertise, il est organisé, il a la maitrise de son métier, il est efficace et opérationnel rapidement. Il est autonome, proactif et motivé. Il gardera donc son sang-froid et saura maîtriser des situations de crise et de stress. Il est bon négociateur et peut engager l’image de l’entreprise”.[34]

De plus, l'expérience aide également à des prises de décision plus stratégiques avec une compréhension des enjeux à long terme. Les seniors sont souvent plus à même de considérer les impacts stratégiques de leurs choix.

Cependant, il existe des défis spécifiques associés à l'évolution rapide des compétences nécessaires dans certains secteurs ou les compétences peuvent devenir obsolètes, en particulier ceux à forte composante technologique.

Par ailleurs, les seniors peuvent rencontrer des difficultés à maîtriser de nouvelles technologies aussi rapidement que leurs collègues plus jeunes. Ce retard peut être attribué à divers facteurs. Ils sont notamment moins familiers avec les technologies numériques de pointe, ou simplement un manque d'exposition antérieure à ces outils, ou encore un manque des actions de développement des compétences notamment la formation.

2.1.2 La motivation

Dans son ouvrage « La gestion des seniors », Olivier Meier présente un tableau où il a comparé les compétences des séniors versus les compétences des juniors. En d’autres termes, il dresse une synthèse basée sur des réponses dans le cadre des entretiens avec des dirigeants, managers et des spécialistes :

[34] Études réalisées par la DREETS sur **Idées reçues sur les seniors : lever les stéréotypes et les freins à l’embauche** Publié le 15 novembre 2017 https://hauts-de-france.dreets.gouv.fr/Idees-recues-sur-les-seniors-lever-les-stereotypes-et-les-freins-a-l-embauche

Compétences des seniors	Compétences des juniors
Capacité de recul	Dynamisme enthousiasme
Analyse globale des situations	Ambition
Connaissances architecturales (8)	Réactivité
Médiation – régulation	Capacité à innover
Mémoire de l'entreprise	Ouverture internationale
Faiblesses des seniors	**Faiblesses des juniors**
Démotivation	Impatience
Perte de repères	Susceptibilité – fierté
Perte de confiance en soi	Faible tolérance à la hiérarchie
Problème dans l'actualisation des connaissances	Individualisme
Réticences à l'égard de l'ouverture internationale et des nouvelles technologies	Désorganisation

Tableau[35] : Les compétences perçues des seniors et des juniors en entreprise

D'emblée, nous constatons que la première faiblesse remontée est la démotivation. La perte de motivation, chez les seniors en entreprise, est un phénomène complexe qui peut être influencé par plusieurs facteurs. Après plusieurs décennies dans le même secteur ou poste, les seniors peuvent ressentir une forme de lassitude ou de routine, ce qui peut diminuer leur motivation. De la sorte, la répétition des tâches et le manque de nouveaux défis peuvent conduire à une baisse d'intérêt pour le travail.

Cela peut également être expliqué par le sentiment d'inutilité, le manque de reconnaissance de l'expérience et des compétences des seniors, mais aussi par leur marginalisation au profit de collaborateurs plus jeunes et peut générer un sentiment de dévalorisation. Ce sentiment est souvent renforcé par des stéréotypes négatifs associés à l'âge, comme l'idée que les seniors sont moins innovants ou moins productifs.

2.1.3 Santé physique et mentale

La santé physique et mentale des travailleurs âgés joue un rôle crucial dans leur performance au travail. Catherine Delgoulet et Enven Loarer dans vieillissement apprentissage et formation[36] ont étudiés l'effet du vieillissement sur la cognition, l'évolution des capacités cognitives

[35] Olivier MEIER, La gestion des seniors en entreprise, Enjeux et esquisses de solution,2008, p 29
[36] Catherine Delgoulet et Enven Loarer Traité des sciences et des techniques de la formation, 2011,p 209

avec l'âge, en distinguant deux types d'intelligence : l'intelligence fluide et l'intelligence cristallisée.

L'intelligence fluide, qui comprend des aptitudes telles que le raisonnement, l'attention et la mémoire de travail, tend à décliner avec l'âge. En revanche, l'intelligence cristallisée, nourrie par l'expérience, les connaissances et la culture, se maintient, voire s'améliore avec le temps.

Les recherches, telles que l'étude longitudinale de Seattle, montrent une grande variabilité inter-individuelle dans ces déclins cognitifs, ceux-ci n'apparaissant ni au même moment, ni avec la même intensité chez tous. De plus, les processus cognitifs comme la mémoire de travail, la vitesse de traitement, et l'attention sont particulièrement sensibles au vieillissement. Ce déclin est cependant variable selon les individus, ce qui souligne que les effets de l'âge sur les capacités cognitives ne sont pas uniformes.

En outre, l'évolution des capacités cognitives avec l'âge présente une complexité marquée par une diversité inter-individuelle significative. Le vieillissement cognitif est ainsi un phénomène différentiel, où l'expérience peut compenser partiellement les déclins dans certaines capacités, tandis que d'autres montrent une plus grande vulnérabilité au passage du temps.

De plus, sur le plan de la santé, dans « *Efficace à tout âge ? Vieillissement* et activités de travail » (2000), les auteurs soulignent l'importance de l'environnement de travail sur la santé des salariés vieillissants, mettant en avant plusieurs facteurs clés qui peuvent impacter leur performance. Parmi ceux-ci, on retrouve la prévention des troubles musculosquelettiques, la gestion des baisses visuelles et sonores, ainsi que la prise en compte des douleurs articulaires. Ces problématiques requièrent une attention particulière de la part des responsables des ressources humaines (RH) pour adapter les conditions de travail et maximiser le bien-être et l'efficacité des travailleurs âgés.

2.2 Les facteurs externes

Les facteurs externes, quant à eux, désignent l'ensemble des éléments liés à l'environnement de travail, que nous avons regroupés en deux sous-catégories : la culture organisationnelle, d'une part, et les stéréotypes et préjugés liés à l'âge, d'autre part.

2.2.1 Culture organisationnelle

Olivier Meier, dans son article intitulé « *La gestion des seniors en entreprise. Enjeux et esquisses de solution* »[37], présente une analyse critique de la manière dont les entreprises ont géré les collaborateurs seniors au cours des deux dernières décennies. Il met en lumière plusieurs dynamiques négatives et les conséquences de ces pratiques.

Tout d'abord, il souligne que les pratiques de management, au cours des vingt dernières années, ont conduit à la stigmatisation des seniors. Ces derniers étant perçus comme inadaptés aux évolutions professionnelles et technologiques. Cette perception est renforcée par une vision selon laquelle les seniors auraient un salaire trop élevé par rapport à leur productivité. Cette idée, bien que difficile à vérifier, a largement contribué à la marginalisation des seniors dans les entreprises françaises.

Par voie de conséquence, les entreprises ont privilégié la jeunesse au détriment de l'expérience, conduisant à des formes de discrimination envers les collaborateurs plus âgés. Cette dynamique a été particulièrement marquée en France, où l'expérience des seniors est sous-évaluée.

Par ailleurs, le paragraphe met également en lumière un changement de perception chez les jeunes salariés concernant l'expérience. Pour ces derniers, l'expérience n'est plus synonyme d'ancienneté mais d'une accumulation d'événements divers qui contribuent à leur identité professionnelle. Cela les pousse à valoriser la diversité et le renouvellement des situations plutôt que la continuité et la durée, ce qui les éloigne encore plus des seniors.

Enfin, ce décalage de perception entre les jeunes et les seniors, aggravé par les conditions de travail souvent plus difficiles des jeunes (stress, anxiété, insécurité), génère des frustrations réciproques. Plutôt que de favoriser la coopération et le transfert de compétences entre générations, l'entreprise devient le théâtre de conflits et de rivalités, exacerbant le fossé entre jeunes et seniors.

[37] Olivier Meier, La gestion des seniors en entreprise, Enjeux et esquisses de solution,2008, p 29

2.2.2 Stéréotypes et préjugés liés à l'âge

Nous avons déjà cité dans le paragraphe précédent quelques stéréotypes, et on note une multitude de stéréotypes liés à l'âge qui persistent. L'âgisme qui est une forme de discrimination, repose sur des préjugés visant à simplifier et à schématiser la manière dont les individus perçoivent les autres. Cette tendance à classer les personnes en groupes selon des caractéristiques communes détermine la manière dont on les traite. Cependant, ce processus de catégorisation est excessivement réducteur vis à vis des individus, négligeant de la sorte, une partie de leurs traits distinctifs[38].

De plus, la synthèse " *Idées reçues sur les seniors : lever les stéréotypes et les freins à l'embauche*" [39]réalisée à partir de diverses études par la DREETS (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités), présente un contraste entre les préjugés, souvent associés à l'âge, et les atouts réels des travailleurs plus âgés.

En parallèle, les seniors sont souvent perçus comme manquant de flexibilité, de performance, et de familiarité avec les nouvelles technologies. Ils sont également vus comme plus vulnérables sur le plan de la santé, coûteux à former, et peu enclins à la mobilité professionnelle. Cependant, ces perceptions sont contrebalancées par une série de qualités reconnues : les seniors apportent stabilité, expérience, expertise, et un sens des responsabilités qui enrichissent l'entreprise.

Néanmoins, en matière de nouvelles technologies, bien qu'ils soient parfois considérés comme moins à l'aise, les seniors montrent une curiosité intellectuelle et une capacité d'apprentissage qui leur permettent de s'adapter rapidement.

En synthèse, bien que les seniors soient confrontés à des stéréotypes les présentant comme rigides, dépassés, ou physiquement limités, la réalité montre qu'ils possèdent des atouts significatifs, notamment en termes de stabilité, de savoir-faire, et de capacité à s'adapter, qui sont souvent sous-estimés.

---

[38] Spaas, C., Vandenbroucke S. ,Trop jeune ? Trop vieux ? stéréotypes et préjugés relatifs à l'âge au travail, Bruxelles, Unia, (2012)

III. Formation continue et performance

1. Quels sont les Enjeux de la formation continue

1.1 Les enjeux de la formation continue pour la performance des entreprises

Dans un contexte économique en constante mutation, marqué par l'émergence de nouvelles technologies et la nécessité d'adapter les modèles d'affaires, la formation continue s'impose comme un enjeu stratégique pour les entreprises. Elle permet non seulement de faire face aux pénuries de talents en développant les compétences internes, mais aussi de transmettre les savoirs et de garantir la pérennité des organisations. Par ailleurs, la formation continue est un levier essentiel pour gérer la diversité générationnelle au sein des entreprises et favoriser une meilleure collaboration entre les différents âges

D'emblée, le défi majeur pour les entreprises est l'accès à la compétence. Comme nous l'avons vu, les seniors deviennent un vivier de talents et sont une ressource stratégique, étant donné la démographie des actifs par âge[40].

Par ailleurs, un autre enjeu est de capitaliser sur l'expérience, de former pour mettre à jour les compétences, de transmettre, et aussi de continuer à apprendre, tout au long de son parcours professionnel. Et ce, notamment dans les secteurs où le savoir-faire expert tel que l'artisanat, le luxe, ou l'industrie spécialisée. Il n'est d'ailleurs pas rare de voir de plus en plus d'entreprises créer leur propre centre de formation afin de pallier les difficultés de recrutements (par exemple le groupe Safran[41]).

1.2 Les enjeux de la formation continue pour la performance des seniors

Au-delà des enjeux pour l'entreprise, la formation continue revêt une importance particulière pour les seniors. Face à l'évolution rapide des technologies et des organisations, il est essentiel pour eux de maintenir et d'acquérir de nouvelles compétences afin de rester compétitifs sur le marché du travail. La formation continue offre ainsi l'opportunité de lutter contre l'obsolescence des compétences, de valoriser l'expérience acquise et d'envisager de nouvelles

[40] Gilles Effront ,Caroline Young,et Jean Yves Ruaux – , 60+ actifs, Pourquoi le travail post-retraite est indispensable, 2014 H'arpons editions). et https://www.michaelpage.fr/sites/michaelpage.fr/files/2024-01/Rapport_etude_seniors_PageGroup_FranceSilverEco_Nov2023_0.pdf

[41] Article2https://www.cfecgcsep.com/wp-content/uploads/2023/06/Accord-en-faveur-de-lemploi-des-salaries-experimentes-Safran-2023-2025.pdf

perspectives de carrière. Par ailleurs, elle peut avoir un impact positif sur la santé et le bien-être des seniors, en favorisant un épanouissement personnel et professionnel.

La nécessité d'adapter les compétences des salariés, en contexte de changements organisationnels fréquents, oblige la mise en place de plans d'accompagnement, de formation dont les salariés âgés sont au fil du temps dans l'entreprise de plus en plus exclus[42] (Dares ,2024).

Ainsi, les compétences deviennent de plus en plus rapidement obsolètes, au fur et à mesure que les nouvelles technologies se déploient et les méthodes de travail des organisations se modifient. Cela s'avère pour tous les âges des actifs (notamment par exemple avec l'arrivée de l'intelligence artificielle), mais particulièrement pour l'employabilité et la performance des seniors dont la mise à jour des compétences est cruciale pour rester compétent. Leur formation initiale ayant été achevée, il y a longtemps.
Dès lors, la formation continue peut donc améliorer la performance des seniors en entreprise de plusieurs façons.

Elle permet, non seulement de rester à jour, face aux évolutions rapides des technologies et des méthodes de travail (travail à distance, outils collaboratifs, etc.), d'éviter l'obsolescence de leurs compétences et de maintenir, voire augmenter leur productivité, restant ainsi compétitifs au sein de l'organisation.

Il s'agit, par-là, d'offrir aux seniors l'opportunité de combiner leurs années d'expérience avec de nouvelles connaissances, et de créer ainsi une valeur ajoutée unique pour l'entreprise. Mais aussi de valoriser leur expérience par la transmission des savoirs : en aidant les seniors à structurer et transmettre efficacement leurs connaissances aux plus jeunes, ils assurent, ainsi, la pérennité des compétences dans l'entreprise. Des formats variés pourront favoriser ces échanges de connaissance – mentoring, reverse mentoring, travail en transgénérationnel sur des projets.

Dans ce sens, Air France, Thales, AirBus, Renault sont des exemples d'entreprises ayant en mis en place des programmes orientés vers la transmission des compétences et d'expertise. De la même manière, pour la fabrication des ponts suspendus qui demande une expertise pointue,

[42] https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/dfault/files/c2b1fdca24d949ba12c91842d0331c78/Dares_DA_FLV.pd

le groupe Vinci constitue des équipes d'ingénieurs seniors et juniors. Il en résulte que les entreprises gagnent en efficacité et en performance lorsqu'elles capitalisent sur le savoir-faire et les apprentissages des expériences passées.

Dans la même lignée, les différentes évolutions technologiques ont donné naissance, ces dernières années, à de nouveaux métiers. Pour les seniors, la formation représente aussi un moyen de transition vers de nouveaux rôles, de nouvelles missions, qui n'existaient peut-être pas encore lors de leur arrivée sur le marché du travail.

En investissant dans la formation continue des seniors, les entreprises peuvent ainsi capitaliser sur leur expérience tout en assurant leur adaptation aux défis actuels et futurs, contribuant ainsi à la performance globale de l'organisation.

En ce sens, l'accès à la formation peut raviver la motivation des seniors en leur montrant que l'entreprise continue d'investir dans leur développement. *"La motivation est la force intérieure qui pousse un individu à travailler et à atteindre la performance", selon Maurice Thévenet*[43].

En maintenant les seniors engagés et stimulés intellectuellement, la formation contribue à leur bien-être et à leur qualité de vie au travail, ce qui se traduit par une meilleure performance.

De ce fait veiller à avoir une politique de prévention de la santé et du développement de conditions de travail propices au bien-être des salariés seniors est facteur de performance pour l'entreprise.

2. Accès et obstacles à la formation continue pour les seniors

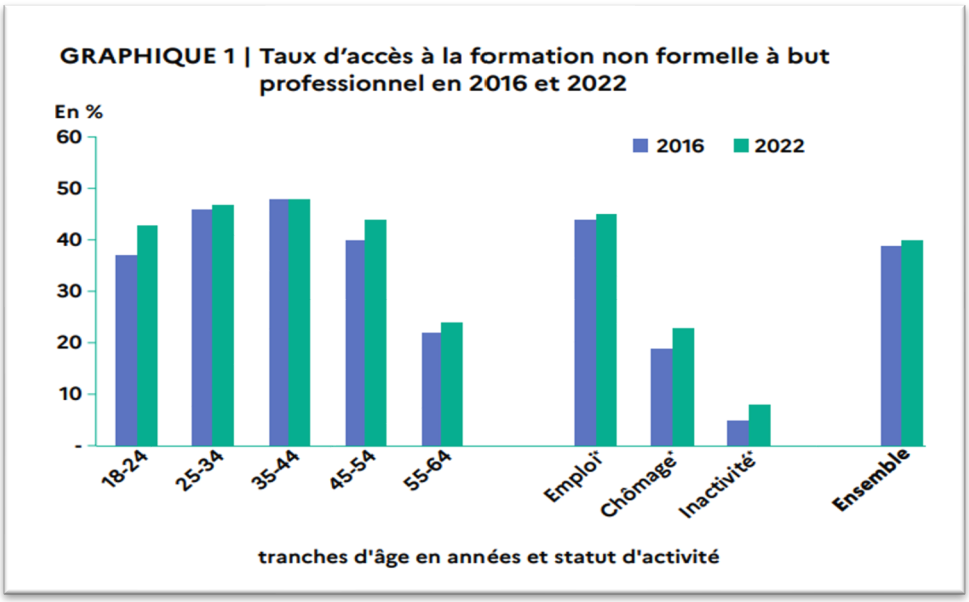
2.1 Etat des lieux de l'accès des seniors à la formation

La formation continue est présentée comme un outil de lutte contre l'obsolescence des compétences et favorise de l'employabilité. Pourtant, les seniors semblent moins bénéficier de ces dispositifs, au fil de leur avancée en âge. Nous étudierons, ici, les raisons de cette sous-utilisation de la formation continue par les seniors et nous tenterons d'en mesurer les conséquences, en termes de parcours professionnels et d'insertion sur le marché du travail

[43] Robeveille Roland, Veyssière Michelle, Le management bienveillant accélérateur de performance. L'humain au cœurde la réussite de l'entreprise, 2021, p24

Pour autant, on constate un recours à la formation plus faible en fin de carrière, ce qui limite les possibilités d'adaptation des emplois.

Une étude récente de la DARES : Quel recours à la formation pour les adultes en 2022[44]



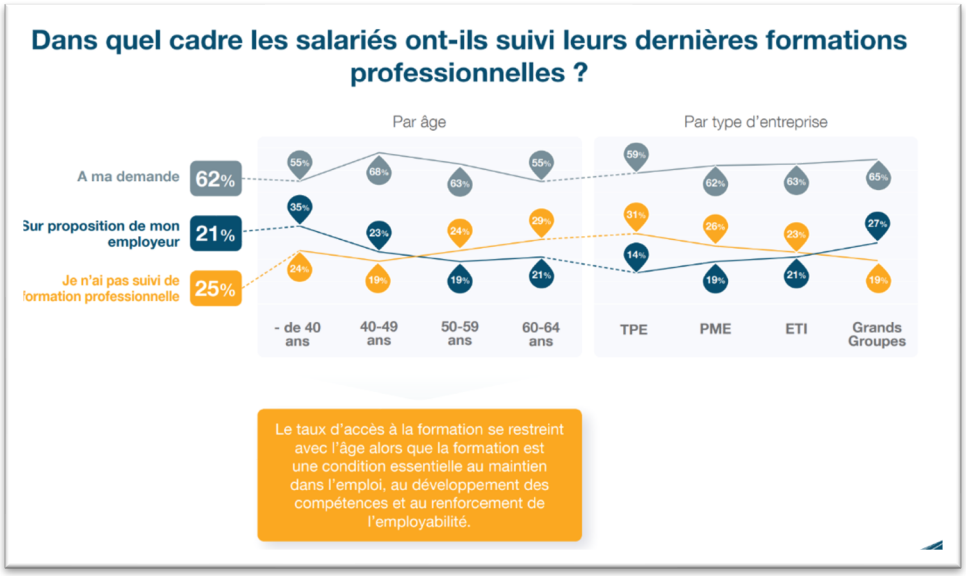
(Direction de l'Animation de la Recherche, des Études Statistiques) dépendant du Ministère du travail constate un accès à la formation stable entre 18 ans et 44 ans (57%), puis une réduction progressive jusqu'à 20% pour les 65-69 ans.

S'agissant de la seule formation à but professionnel ne conduisant pas un diplôme ou autre titre reconnu (formation dite « non formelle »), l'accès augmente graduellement jusqu'au milieu de carrière et se réduit ensuite, reculant particulièrement à partir de 55 ans. Ainsi, seuls 24% des 55-64 ans ont suivi une formation non formelle professionnelle, du fait de transitions plus fréquentes vers l'inactivité et d'un moindre accès des seniors à la formation dans le cadre professionnel[45].

[44] DARES – avril 2024 https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/dfault/files/c2b1fdca24d949ba12c91842d0331c78/Dares_DA_FLV.pdf

[45] Dubois J.-M., Fournier C., Lambert M. (2023), « Comment les séniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite ? », Cereq Bref n° 443, août.

Une autre étude de Michael page [46] confirme « *qu'un quart des salariés de plus de 50 ans indiquent n'avoir pas suivi de formation au cours de ces 2 dernières années* », et met en exergue une diminution en % des propositions de formation par l'employeur, plus on avance en âge.



Données issues d'un article d'HelloWork, basées sur l'étude Nov 2023 de PageGroup et France Silver Eco « Révolution démographique Emploi, santé, engagement bénévole : quels sont les enjeux du vieillissement actif ? »

2.2 Freins à la formation continue des seniors

2.2.1 Les principaux obstacles du côté de l'employeur

Si l'accès à la formation continue des seniors est limité, les employeurs jouent un rôle déterminant dans ces difficultés. En effet, plusieurs facteurs liés aux entreprises peuvent constituer des obstacles à la formation des salariés seniors. Parmi ceux-ci, on retrouve notamment le sous-investissement dans la formation des collaborateurs proches de la retraite et les préjugés sur les capacités d'apprentissage des seniors. Cette partie s'intéressera plus particulièrement à ces deux obstacles.

[46] https://www.michaelpage.fr/sites/michaelpage.fr/files/2024-01/Rapport_etude_seniors_PageGroup_France-SilverEco_Nov2023_0.pdf

- **Un Investissement moindre sur les seniors**

La formation est considérée comme un investissement que l'entreprise doit rentabiliser, au même titre que tout autre investissement.

Selon la définition de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique), le capital humain recouvre *« l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique.* » « *Le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité* » [47] En d'autres termes, Gary Becker (1964) a développé la théorie du capital humain, qui décrit en quoi les entreprises investissent dans la formation de leurs employés. L'objectif étant d'améliorer la productivité des employés, les entreprises sont plus enclines à investir en formation si elles prévoient que l'employé restera longtemps dans l'entreprise. En revanche, si un employé est proche de la fin de son contrat, il est moins probable qu'une entreprise investisse dans une formation coûteuse.

C'est pourquoi, les entreprises investissent souvent moins dans la formation des seniors, car elles anticipent leur départ à la retraite[48].

Ce sous-investissement est confirmé par des statistiques de l'INSEE 2022[49]montrant que les seniors reçoivent moins de formation après 50 ans.

En conséquence, les employés ayant peu de formation initiale ou continue sont particulièrement désavantagés, car leur capital humain devient obsolète plus rapidement.

Dans les pays qui ont favorisé les départs à la retraite anticipé dont la France[50], on constate une diminution de l'incitation des seniors à se former. Ces dispositifs ont contribué à développer des croyances limitantes et à justifier un investissement faible sur la formation continue des seniors.

---

[47] https://ses.ens-lyon.fr/articles/les-fondements-theoriques-du-concept-de-capital-humain-partie-1--68302
[48] *https://ses.ens-lyon.fr/articles/les-fondements-theoriques-du-concept-de-capital-humain-partie-1--68302*
[49] https://www.insee.fr/fr/statistiques/8189062#titre-bloc-22
[50] https://ses.ens-lyon.fr/articles/les-fondements-theoriques-du-concept-de-capital-humain-partie-1—68302

- **Des préjugés tenaces et excluants**

De fait, les salariés seniors et les entreprises ont souvent intégré un âge pivot (55 ans), à partir duquel se produirait un déclin de carrière. Un phénomène systémique se met alors en place : d'un côté le senior s'excluant des possibilités de développement de carrière et de formation continue ; et de l'autre, les entreprises investissant peu et délaissant cette catégorie de salariés dans les plans de développement des compétences.

2.2.2 Les principaux obstacles du côté des seniors

- **Perception d'un faible retour sur investissement (théorie du capital humain)**

Plusieurs études soulignent un manque de motivation des seniors à se former, il est essentiel d'en comprendre les raisons, afin de pouvoir mettre en place des actions.
Il semble que les seniors eux-mêmes, détenteurs de grande expérience/expertise, ne puissent pas voir l'intérêt d'investir dans de la formation si l'investissement en temps et/ou financier n'est pas suivi d'avantages, tels qu'une meilleure rémunération, une mobilité ou une quelconque promotion.

La théorie du capital Humain s'applique également au comportement de l'individu ; Becker nous dit ; *« l'investissement dans le capital humain s'avère aussi payant pour les individus. Les revenus des travailleurs instruits dépassent généralement ceux de la population générale. »* [51]

Or, à partir de 55 ans, il semble que salaires et possibilités de promotion se réduisent. Selon une étude de la DARES[52]. La mobilité professionnelle diminue avec l'âge. Entre 2015 et 2016, 22,4% des 15-29 ans ont changé d'emploi, contre seulement 5,5% des 50 ans et plus. Une étude de l'INSEE (2018), quant à elle, montre que la probabilité de changer d'emploi diminue fortement après 45 ans. Entre 45 et 54 ans, le taux annuel de mobilité est de 3,5%, contre 1,5% pour les 55-64 ans.

[51] Becker, G. S. (1964).,[19] Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.), cité dans https://www.lenouveleconomiste.fr/theorie-capital-humain-de-gary-becker-60930/
[52] DARES 2018 https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-na72-age-salaire-28novembre.pdf

Concernant les salaires, l'étude INSEE (2021)[53] indique que le salaire moyen augmente avec l'âge jusqu'à 55 ans environ, puis stagne ou diminue légèrement. De même, une étude de la DARES (2019) révèle que les augmentations de salaire sont plus fréquentes chez les jeunes. En 2017, 60% des salariés de moins de 30 ans ont bénéficié d'une augmentation, contre 40% des 50 ans et plus.

De plus, l'Observatoire des inégalités (2022)[54]souligne que la mobilité professionnelle est souvent associée à des augmentations de salaire plus importantes, surtout en début de carrière. Cependant, cet effet s'atténue avec l'âge.

Autant de données qui montrent que l'âge a un impact significatif sur la mobilité professionnelle et les augmentations de salaire, avec une tendance à la diminution de ces deux facteurs pour les travailleurs plus âgés.

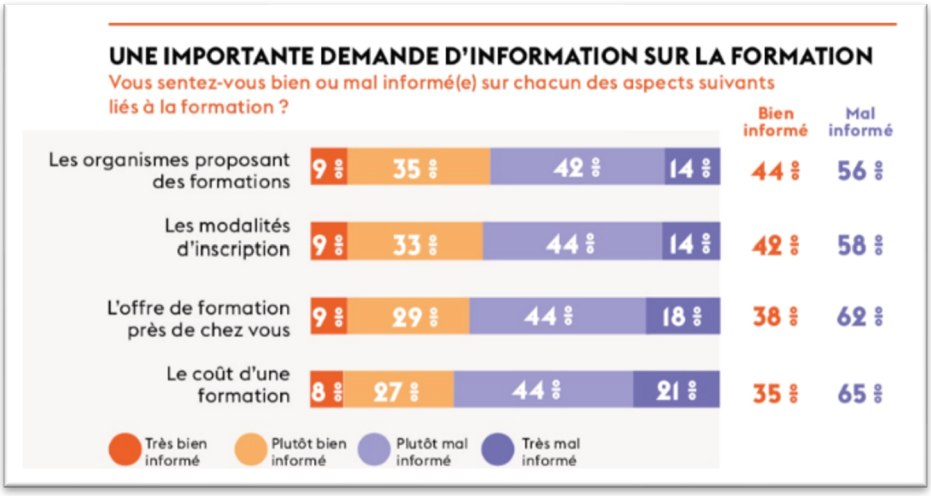
Cependant, une distinction reste à faire entre les seniors selon leur niveau de diplômes. D'après une étude sur les salaires et l'âge de Flamand et. All[55] lorsque l'on distingue le niveau de salaire moyen des seniors les moins diplômés versus les plus diplômés, le salaire diminuerait dès 54 ans, là où celui des seniors plus diplômés continuerait d'augmenter jusqu'à leurs 62 ans. Cette étude apporte un argument pour convaincre les seniors de l'intérêt de la formation tout au long de la vie, avec un effort d'anticipation autour de la cinquantaine.

Afin de lutter contre les préjugés il s'agira non seulement de trouver non seulement les leviers de motivation du senior mais également de mettre des actions en place de gestion de fin ou deuxième partie carrières pour les 55 et +.

2.2.3 Les obstacles structurels

[53] https://www.insee.fr/fr/statistiques/1371795?sommaire=1371798&q=salaire+seniors
[54] https://inegalites.fr/Comment-evolue-la-mobilite-sociale-au-cours-d-une-carriere
[55] https://www.strategie.gouv.fr/publications/salaires-augmentent-vraiment-lage

- **Manque de soutien et d'accompagnement et complexité des dispositifs de formation**



Selon le centre Info[56] (2019), en moyenne, 60% des personnes interrogées dans cette enquête disent être mal informés sur les dispositifs de formation. D'après une autre enquête de 2021[57]:

Plus du tiers des seniors mentionnent le refus ou l'absence de soutien de leur employeur comme un obstacle à la formation.

Pourtant, les dispositifs d'accompagnement mis en place par le gouvernement sur la formation continue, ainsi que les possibilités de financement sont nombreux en France[58].

Il s'agit du Compte Personnel de Formation (CPF), de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), du Projet de transition Professionnel (PTP), de la reconversion ou promotion alternance (Pro-A), du plan de développement des compétences (PDP), du bilan de compétences, du conseil en évolution professionnel (CEP). Chaque dispositif ayant, cependant, ces critères d'éligibilité qui peuvent complexifier la démarche d'entreprendre une formation. Il est donc nécessaire d'avoir le soutien des RH pour conseiller, et accompagner les seniors.

Une autre enquête, de senioravotreservice.com[59] confirme ce besoin et celle de l'institut français des seniors (2023), révèle que seuls 3 seniors sur 10 ont bénéficié d'un point de carrière. D'ailleurs, parmi ceux qui y ont eu accès, seuls 14% se sont vu proposer une formation.

---

[56] https://www.centre-inffo.fr/site-centre-inffo/inffo-formation/les-infographies/infographie-comment-le-grand-public-percoit-la-formation
[57] https://www.clesdusocial.com/formation-et-taux-d-emploi-des-seniors

[58] *https://www.cfc-scse.fr/se-former/les-dispositifs-de-formation)*
[59] https://www.seniorsavotreservice.com/pdf/602f-Etude-emploi-senior-2023.pdf)

Néanmoins, depuis 2009, des décrets ont été mis en place par le gouvernement pour obliger les entreprises à s'assurer de la formation continue des seniors et dès 2014, les entretiens professionnels de carrière avec un focus sur la formation continue sont devenus obligatoires.

3. Dispositifs légaux en faveur de la formation continue des seniors

3.1 Les Accords seniors

Le décret 2009-560 du 20 mai 2009 vise à encourager l'emploi et le maintien des seniors en incitant les entreprises à la validation d'accords.

Depuis le 1er janvier 2010, les entreprises privées et établissements publics de plus de 50 salariés doivent mettre en place des accords et plans d'action pour favoriser l'emploi des salariés âgés de 50 ans et plus[60].

Art. 1er. –Au titre III du livre Ier du code de la sécurité sociale (deuxième partie : Décrets en Conseil d'État), il est inséré un chapitre VIII ter ainsi rédigé : « CHAPITRE VIII TER « Pénalités « Section 1 « Emploi des séniors « Art. R. 138-25. – L'objectif chiffré de maintien dans l'emploi mentionné au 1o de l'article L. 138-25 concerne les salariés âgés de 55 ans et plus. « L'objectif chiffré de recrutement mentionné au même alinéa concerne les salariés âgés de 50 ans et plus"

Les entreprises de 50 à 300 salariés peuvent, de la sorte, s'appuyer sur un dispositif de branche professionnelle, tandis que celles de plus de 300 salariés doivent conclure leur propre accord et plan d'action, même si un dispositif de branche existe. Ces accords, valides pour trois ans, doivent inclure six thématiques : maintien et recrutement des seniors, anticipation des carrières, amélioration des conditions de travail, développement des compétences, des qualifications et accès à la formation, transmission des savoirs, et aménagements de fin de carrière. Les entreprises de moins de 50 salariés ne sont pas concernées par ces obligations. A défaut d'accord, une pénalité de 1% de la masse salariale peut être appliquée.

Avec ce décret, le développement des compétences et l'accès à la formation ne doivent pas être réservés qu'aux plus jeunes et s'arrêter à un certain âge. Désormais, ils doivent, au contraire, faire l'objet d'un effort constant tout au long de la vie professionnelle, d'autant que sa durée a augmentée.

[60] https://juridique.defenseurdesdroits.fr/index.php?lvl=notice_display&id=7116&opac_view=-1

3.2 Les entretiens professionnels obligatoires

La loi 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle[61] instaure l'application rigoureuse de l'entretien professionnel qui se substitue aux entretiens de seconde partie de carrière, au bilan d'étape professionnel et aux entretiens qui étaient prévus au retour de congés. A noter que l'entretien professionnel est obligatoire pour tous les salariés tous les 2 ans avec un bilan professionnel à 6 ans d'ancienneté.

Cet entretien est considéré comme l'outil de gestion des compétences d'une entreprise et il est encadré par l'article L. 6315-1 du Code du travail[62] Selon le paragraphe 1 de l'article L6315-1 du code du travail, l'entretien professionnel est *« consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi* », mais « comporte également des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience (VAE), à l'activation par le salarié de son compte personnel de formation (CPF), aux abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer et au conseil en évolution professionnelle ».Développement de plans de formation inclusifs pour tous les âges.

3.3 Bilan de l'application de la mise en œuvre des dispositifs

Les résultats d'une étude menée par le Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 2021) apportent un bilan de la mise en œuvre des entretiens professionnels dans les entreprises françaises[63].

L'étude montre que les entretiens professionnels ne semblent pas être considérés comme un sujet stratégique par les directions d'entreprises. Ils ne sont généralement pas utilisés comme un dispositif central pour échanger avec les salariés sur leurs perspectives d'évolution professionnelle, leurs besoins de formation et la sécurisation de leurs parcours.

De surcroît, les services de ressources humaines abordent souvent les entretiens professionnels principalement dans une optique de conformité réglementaire, en raison des sanctions

[61] https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entreprise-et-formation/entretien-professionnel#etat-lieux-recap

[62] https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000038610069

[63] https://www.cereq.fr/sites/default/files/2021-02/L%27entretien%20professionnel%20peut-il%20contribuer%20au%20d%C3%A9veloppement%20des%20comp%C3%A9tences.pdf

financières prévues en cas de non-respect des obligations. C'est pourquoi, la mise en place des entretiens professionnels est souvent très formalisée, avec des processus élaborés incluant des convocations, des grilles d'entretien, des comptes-rendus et des procédures de suivi. Cependant, cette formalisation ne garantit pas une couverture complète de tous les salariés. Et les actions, décidées lors des entretiens, ne sont pas toujours mises en œuvre

Par ailleurs, plusieurs obstacles à la réalisation systématique des entretiens ont été identifiés. On observe notamment, le manque de disponibilité et de formation des managers à tenir les entretiens, ainsi que leur méconnaissance des dispositifs de formations existants. Mais aussi, l'absence ou la réticence de certains salariés, des équipes RH pas assez nombreuses, dans des sites décentralisés ou isolés.

L'étude suggère que malgré le formalisme mis en place, les entretiens professionnels ne semblent pas pleinement remplir leur objectif initial de développement des compétences et de sécurisation des parcours professionnels des salariés.

Ces résultats, donnent également un aperçu des défis rencontrés dans la mise en œuvre effective ainsi que l'utilisation des entretiens professionnels obligatoires en France, qui restent encore perfectibles. Ils soulignent la nécessité d'une approche des développements des compétences plus stratégique et moins administrative de ces entretiens pour qu'ils puissent véritablement contribuer au développement professionnel des salariés.

En travaillant sur l'anticipation des carrières des seniors et en développant une politique de formation adaptée et continue, les entreprises peuvent obtenir un retour sur investissement par une meilleure performance de leurs salariés seniors et leur maintien en poste.

Il nous semble aussi important que l'entreprise favorise l'envie de se former et puisse rassurer les seniors en travaillant sur les préjugés tenaces systémiques

4. Sensibilisation et Accompagnement

Pour favoriser l'accès des seniors à la formation continue, il est essentiel de s'attaquer aux causes profondes de leur sous-représentation. Parmi celles-ci, les préjugés liés à l'âge et la diminution de la motivation à se former avec les années jouent un rôle majeur. Nous

explorerons, ici, les moyens de lutter contre ces obstacles en mettant en place des actions de sensibilisation et des dispositifs d'accompagnement adaptés aux besoins des seniors

Effectivement, Paul Santelman dans « Formation continue et âge »[64] montre que l'un des principaux freins psychologiques à la formation des seniors réside dans la conviction, assez largement partagée, qu'il est plus difficile d'apprendre quand on est plus âgé.

D'autres recherches révèlent que les seniors les moins qualifiés manquent de confiance et ont tendance à « s'auto-stigmatiser » sur leur compétence d'apprentissage, étant plus hésitants à y recourir.[65]

Toutefois, l'apport des neurosciences brise ces préjugés et démontre que la réalité est plus complexe : les personnes plus âgées apprennent « différemment ». Une étude canadienne (publiée en 2017)[66] qui a comparé les performances d'apprentissage de jeunes, avec celles de personnes de plus de 65 ans (apprendre 100 mots espagnol en 3 semaines), a obtenu des résultats similaires, pour les deux groupes. Néanmoins, l'imagerie cérébrale a montré que les zones du cerveau mobilisées par les seniors n'étaient pas les mêmes que celles utilisées par les jeunes cerveaux. L'étude conclue : « *Les plus âgés utilisent en fait leur expérience générale du monde pour faciliter l'acquisition de nouvelles connaissances. Dans le même temps, la complexité et l'importance de leur corpus de connaissances rend plus difficile l'acquisition d'informations entièrement nouvelles, surtout si elles supposent la remise en cause de repères existants. Les seniors n'apprennent donc pas exactement de la même façon que les jeunes, mais ils peuvent parfaitement apprendre* ».

Delgoulet, et all (2011)[67] affirment également qu' il ne peut y avoir un principe de généralité sur l'hypothèse d'un déclin des capacités d'apprentissage des seniors - en dehors d'une incapacité physique et mental déclarée - mais plutôt un traitement personnalisé de chacun.

« ... nul ne peut affirmer, sans prendre le risque de se tromper, qu'une personne de plus de 50 ans ou même de 60 ans présente des habiletés intellectuelles ou des capacités d'apprentissage

---

[64] SANTELMANN Paul. Formation continue et âge. Gérontologie et société, 2004/4 vol. 27 / n° 111. p.143-156
[65] Carré Philippe, la motivation à la formation. 2001, Editions de l'Harmattan
[66] https://theconversation.com/notre-cerveau-peut-apprendre-a-tout-age-72207)
[67] Delgoulet, Catherine, et Even Loarer. « Vieillissement, apprentissage et formation », Philippe Carré éd., *Traité des sciences et des techniques de la formation.* Dunod, 2011, pp. 209-228

dégradées. Mais nul ne peut non plus prétendre le contraire. La prise en compte de cette diversité des situations individuelles est indispensable et doit inspirer toute conception d'un dispositif de travail ou de formation adapté à tous les âges. »

De plus, les auteurs avancent qu'il en est de même pour la performance des seniors, la corrélation baisse de performance/vieillissement ne peux être affirmée, a contrario l'expérience est, elle, liée au cumul des expériences professionnelles vécues au fil du temps.

Ils soulignent ainsi qu' « il convient de distinguer ressources et performances. L'avancée en âge ne se traduit généralement pas par une baisse des performances professionnelles et cela même, sous certaines conditions, dans le cas où certaines capacités seraient amenées à décliner. En effet, l'avancée en âge n'apporte pas seulement une augmentation de la probabilité qu'une capacité décline mais également une augmentation de l'expérience »

Ces apports scientifiques permettent une meilleure compréhension du fonctionnement du cerveau de l'adulte. Les travaux et résultats diffusés à grande échelle, au sein des entreprises, permettraient de combattre les préjugés systémiques et les freins psychologiques des seniors à l'apprentissage. En ce sens, DRH, Managers et tous salariés pourraient bénéficier d'une sensibilisation aux mécanismes neuronaux de l'apprendre à apprendre.

5. Spécificités de l'apprentissage chez les seniors

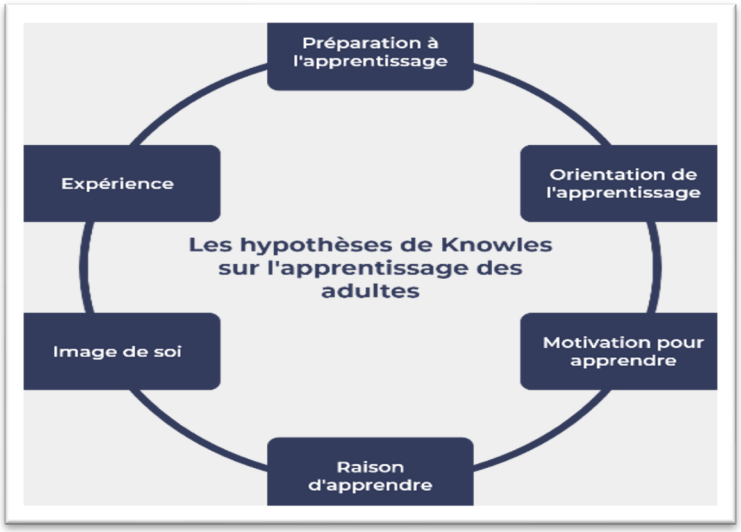
Si l'accès à la formation continue des seniors est un enjeu majeur, il est tout aussi important de comprendre les facteurs qui favorisent leur apprentissage. Cette partie s'attachera à explorer les théories de l'apprentissage de l'adulte appliquées aux seniors, ainsi que le rôle de l'organisation apprenante dans la réussite de leurs parcours de formation.

5.1 Théories de l'apprentissage appliquées aux seniors

L'adulte et le senior n'apprennent donc pas de la même façon que les plus jeunes. Le senior a une préférence pour l'apprentissage en situation et basé sur son expérience. Les sciences de l'apprentissage des adultes développées par Knowles (1973)[68] a conduit à la théorie de l' « andragogie » qui prône une approche spécifique pour les adultes.

[68] *Kowles, Ms The Adult Learner: A Neglected Species*. 1973 Houston: Gulf Publishing Company.*

En effet, les apprenants adultes ont une approche de l'apprentissage davantage axée sur les tâches ou les problèmes concrets. Ils se concentrent sur l'application pratique des connaissances à des situations du monde réel plutôt que sur l'acquisition d'informations pour elles-mêmes, et leur apprentissage devrait refléter cela, par exemple par le biais d'une approche basée sur les problèmes combinant différents domaines. Les seniors apprécient les formations directement applicables à leur travail et centrées sur la résolution de problèmes réels. S'appuyant sur l'expérience professionnelle riche des seniors, leur engagement dans l'apprentissage est favorisé.



Knowles (1973), Théorie de l'apprentissage pour les adultes [69]

L'andragogie encourage également l'implication des apprenants dans la planification et l'évaluation de leur formation. Knowles (1973) affirme également que les seniors sont souvent plus motivés par la satisfaction personnelle et l'estime de soi (développement personnel, des compétences ou qualité de vie) que par des facteurs externes (rémunération, promotion). Par voie de conséquence, les méthodes d'apprentissage doivent favoriser et nourrir la motivation intrinsèque des apprenants en maintenant leur engagement et leur intérêt. Selon Herzberg (1959)[70], pour vraiment motiver les employés, il faut aller au-delà des conditions de base (condition de travail) et se concentrer sur des éléments qui apportent une satisfaction intrinsèque.

---

[69] : *https://www.opigno.org/fr/blog/theorie-de-lapprentissage-pour-adultes-quest-ce-qui-differencie-les-apprenants-adultes*

[70] *Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.*

Favoriser l'apprentissage, consiste, par exemple, à s'adapter aux besoins spécifiques des seniors, tels que des horaires flexibles, un rythme d'apprentissage personnalisé, ou même des possibilités d'apprentissage autonome. Ce qui permet aux individus de saisir les concepts de la manière la plus appropriée pour eux.

En résumé, l'andragogie, met l'accent sur l'application pratique des connaissances. Les programmes de formation, conçus selon ce principe, vont au-delà de la simple transmission d'informations. Ils dotent les apprenants des compétences et des outils dont ils ont besoin pour mettre leurs connaissances en pratique immédiatement, ce qui se traduit par une expérience d'apprentissage plus efficace et plus percutante. Au-delà des compétences professionnelles, l'andragogie peut contribuer au développement personnel des seniors, améliorant leur qualité de vie au travail.[71]

La formation continue des adultes et seniors se doit de prendre en compte le besoin de respect de l'adulte et son individualité à travers l'élaboration de formats moins formels et qui respectent sa connaissance existante -. Les méthodes pédagogiques, les lieux d'apprentissage, le rythme sont autant de facteurs à regarder pour favoriser et optimiser un apprentissage volontaire du senior[72].

5.2 Facteurs favorisant l'apprentissage : l'organisation apprenante

Le développement des compétences et l'injonction de se former tout au long de sa vie implique un changement de paradigme, quant aux ingrédients de la formation continue. Ces composants ne se limitent plus à la formation dite formelle. L'interaction sociale entre collaborateurs, la collaboration multigénérationnelle, travailler en mode projets sont autant d'opportunités d'actions de formation continue.

Un environnement de travail, dit « apprenant », favorise le développement des compétences des salariés et permet un cadre favorable à l'apprentissage continue des seniors. On parlera d'apprentissage organisationnel tel que le décrit Argyris, C., & Schön, D. A. (1978)[39] (Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading,

[71] https://www.opigno.org/fr/blog/theorie-de-lapprentissage-pour-adultes-quest-ce-qui-differencie-les-apprenants-adultes

[72]OCDE Keeley Brian - le capital humain, Comment le savoir détermine notre vie _ chapitre 5 : Apprendre à tout âge , 2007

MA: Addison-Wesley). Plus récemment, Peter Senge affirme que favoriser l'Organisation apprenante sera le facteur de compétitivité des entreprises. **https://www.solfrance.org/** *" il y a ...nécessité de développer l'entreprise apprenante ...l'avantage concurrentiel durable se trouve dans la capacité à apprendre plus vite que la concurrence".*

Par ailleurs, la théorie de l'apprentissage organisationnel d'Argyris et Schön montre que l'entreprise est un facteur de développement de compétences, appliqué aux seniors en entreprise. Il s'agit de favoriser l'apprentissage, par exemple, en organisant des ateliers de réflexion où les seniors sont encouragés à remettre en question les pratiques existantes et à proposer de nouvelles approches basées sur leur expérience. Le savoir actionnable doit être valorisé, par exemple, en mettant en place des projets concrets où les seniors peuvent appliquer directement leurs nouvelles connaissances, comme la gestion d'un nouveau projet utilisant des technologies récentes. Le dialogue et la réflexion collective doit être encourager en créant des groupes de travail intergénérationnels pour favoriser l'échange d'idées et de perspectives entre seniors et juniors. Les seniors doivent être impliqué dans la définition des objectifs de formation et il faut s'assurer que ces objectifs correspondent autant aux besoins réels de l'entreprise que ceux des employés. La mise en place des espaces de travail flexibles et des horaires adaptés constitue également un facteur facilitant l'apprentissage des seniors.

En appliquant ces principes, les entreprises peuvent créer un environnement favorable à l'apprentissage continu des seniors, tout en bénéficiant de leur expérience et de leurs connaissances accumulées.

Pour synthèse, nous avons démontré, dans cette partie, que pour adresser les causes de la diminution de l'accès à la formation des seniors, il nous faut avoir une vision multifactorielle et non seulement tenir compte des caractéristiques, propres à l'individu lui-même (sa formation initiale, son parcours, etc.), mais aussi des éléments de son environnement de travail (relations avec ses pairs, les normes collectives régulant l'activité, la latitude dont le senior dispose dans l'organisation de son temps de travail, etc.), tout en considérant, à la fois, les décisions prises au niveau macroéconomique (évolution du droit du travail et, notamment, individualisation des parcours de formation, les orientations des politiques d'emploi, et stratégies d'entreprise.

PARTIE 2 : ÉTUDE EMPIRIQUE

Nous avons entrepris une démarche rigoureuse, en nous rapprochant, à la fois des Directeurs des Ressources Humaines (DRH) et des collaborateurs seniors au sein des entreprises. L'objectif principal de cette étude est d'explorer et d'analyser notre hypothèse/parti pris selon lequel le manque de développement des compétences des collaborateurs seniors constitue un impact à leur performance optimale en entreprise. Pour ce faire, nous avons adopté une approche mixte, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives afin d'obtenir une vision globale et nuancée de la situation.

La partie quantitative de l'étude vise à recueillir un large éventail de données, ce qui nous permet de brosser un portrait détaillé des caractéristiques de notre échantillon. Grâce à cette approche, nous pouvons, non seulement quantifier l'ampleur des pratiques de développement des compétences au sein des entreprises, mais aussi identifier les facteurs qui pourraient influencer la performance des seniors.

Parallèlement, la partie qualitative de l’étude reste essentielle pour approfondir notre compréhension des dynamiques en jeu. Elle nous permet d'explorer de manière plus fine les perceptions et les ressentis des deux populations ciblées, à savoir les DRH et les seniors. En croisant les regards de ces deux groupes, nous avons cherché à dégager des insights précieux sur les pratiques effectives au sein des entreprises. De plus, cette approche nous offre la possibilité de vérifier comment les actions de développement des compétences sont perçues et mises en œuvre dans la réalité, ainsi que d'identifier les éventuels écarts entre les discours et les pratiques.

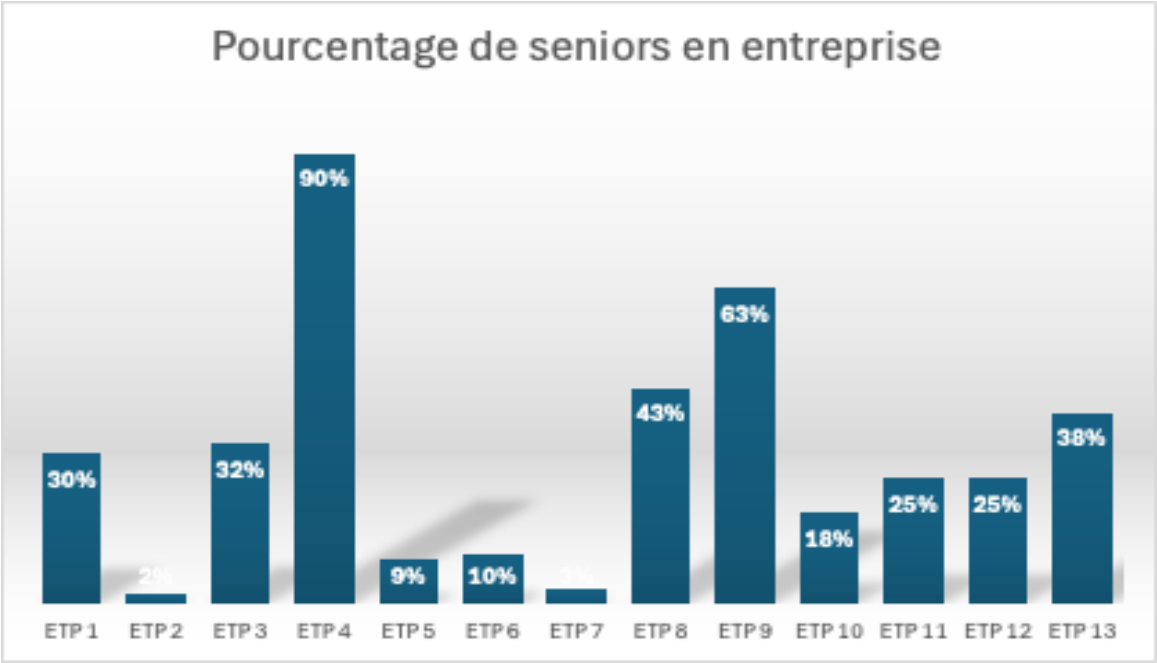
En résumé, cette étude empirique se distingue par sa double approche méthodologique, qui nous permet, non seulement d'obtenir une vue d'ensemble chiffrée, mais aussi de pénétrer les subtilités des perceptions et des pratiques en matière de développement des compétences des collaborateurs seniors.

I. Méthodologie

1. Échantillon

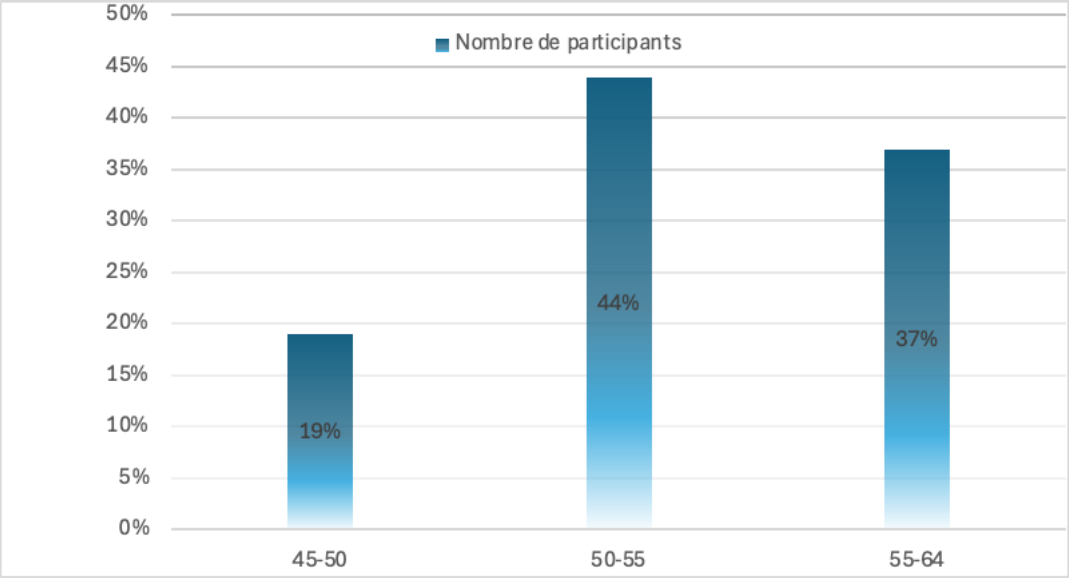
Notre échantillon est constitué, d'une part de directeur des ressources Humaines et d'autre part de seniors cadres, en activité dans des entreprises de services. Le but est d'étudier et analyser les facteurs impactant la performance des seniors d'un point de vue des DRH et des seniors.

Le graphe présente la proportion en % de la population des seniors dans les entreprises des DRH interviewés.



Nous observons une grande variation dans les pourcentages de seniors au sein des entreprises que nous avons interrogées. Cette diversité indique une bonne représentation des différents types d'entreprises, certaines ayant une faible proportion de seniors (comme ETP 2 avec 2 %) et d'autres, une proportion très élevée (comme ETP 4 avec 90 %).
En termes de représentativité, nous sommes incapables de juger si notre échantillon est représentatif, du fait du manque de statistique sur la proportion des séniors en entreprises françaises pour pouvoir comparer.

➢ Échantillon séniors



Notre échantillon se caractérise par une prédominance des participants âgés de 50 à 55 ans, suivi par ceux de 55 à 64 ans ce qui représente environ 81% de notre échantillon, en effet cette population fait l'objet de notre étude, la sélection est alignée avec nos objectifs afin de garantir une analyse approfondie et pertinente de la question des performances des seniors.

2. Les instruments de collecte de données

Nous avons opté pour la construction de deux questionnaires semi-structurés, combinant enquête quantitative et qualitative, l'un à destination des DRH, l'autre, à destination des seniors. Nous nous sommes engagés à garantir l'anonymisation des personnes et des entreprises.

Nous avons utilisé des questions d'appréciation qui utilise une échelle quantitative et des questions, à la fois ouvertes et fermées, (cf annexe 1 et annexe 2).

Les questions quantitatives ont été construites de façon à pouvoir croiser les résultats avec les réponses des questions ouvertes et de l'analyse des verbatims.

De cette façon, nous avons voulu explorer les divers points de vue des seniors et des DRHs. Certaines questions ont été posées aux deux cibles, afin de pouvoir en mesurer les concordances ainsi que les écarts de perception. D'autre questions sont spécifiques à chaque cible.

Nous avons sciemment utilisé la reformulation d'une même question dans le but de vérifier la constance des avis sur une thématique donnée.

3. Mode de collecte

Nous avons privilégié les entretiens individuels, tant avec les seniors qu'avec les DRH. Chaque entretien a été enregistré avec l'accord du participant et retranscrit.

4. Traitement des données

Après avoir transcrit les entretiens, nous avons procédé à un dépouillement approfondi en plusieurs étapes. Dans un premier temps, une analyse qualitative nous a permis d'identifier les thèmes récurrents, que nous avons regroupés dans un tableau Excel (Annexe 3). Et afin d'accélérer ce processus, nous avons eu recours à l'intelligence artificielle pour classifier les thèmes.

En parallèle, nous avons effectué une analyse quantitative en extrayant les données chiffrées des entretiens et en les présentant sous forme de tableaux et de graphiques. Cette approche nous a permis de mettre en évidence des tendances et des corrélations significatives.

Les méthodes d'analyse appliquées incluent des statistiques descriptives et des analyses des réponses formulées ont été codées dans leur intégralité. Le codage a été effectué par le biais de la construction de descripteurs permettant de passer du verbatim brut à des catégories thématiques.

II. Résultats et analyse de l'enquête

Nous avons posé le parti pris que le manque de formation continue a un impact sur la performance des seniors. Afin de le vérifier, nous avons orienté une série de questions sur le sujet avec l'objectif de recueillir l'avis des seniors, autant que celui des DRH.

Notre analyse s'articule autour de trois axes complémentaires, chacun apportant un éclairage essentiel à notre problématique. Tout d'abord, la contribution des seniors à la performance de l'entreprise sera examinée à travers le prisme des témoignages recueillis, révélant sa richesse et sa complexité. Cette exploration nous conduira naturellement à identifier les facteurs clés qui sous-tendent leur performance, offrant ainsi une compréhension nuancée des dynamiques en jeu. Avec, au cœur de notre réflexion, la corrélation entre formation continue et

performance des seniors qui fera l'objet d'une attention particulière, permettant de confronter notre parti pris initial aux réalités du terrain. Cette approche multidimensionnelle vise à dresser un tableau complet et nuancé de la place des seniors dans l'écosystème de l'entreprise, tout en soulignant l'importance de l'apprentissage, tout au long de la vie professionnelle.

1. Quelle est la contribution des seniors à la performance de l'entreprise ?

1.1 Définition du senior

Afin de circonscrire le champ d'étude, nous avons tout d'abord, demandé aux DRHs comment ils définissent les seniors dans leurs entreprises respectives.

L'analyse des réponses révèle une variabilité significative dans la définition du "senior" en entreprise. Bien qu'il y ait une tendance à définir les seniors par l'âge, il n'existe pas de consensus clair sur le seuil exact. Les définitions varient entre 45 et 55 ans, avec quelques nuances importantes, concernant l'expérience professionnelle et une réponse suggère que la définition du senior est liée à un état d'esprit plutôt qu'à un âge spécifique : *"préfère corréler le senior avec un état d'esprit mais pas un âge".* En ce sens, certaines réponses associent le statut de senior à une étape de carrière : *"C'est une personne en 2ème partie de carrière".*
De plus, l'absence de définition formelle de la séniorité par l'entreprise reflète aussi une approche inclusive, où tous les collaborateurs sont traités de manière égale, indépendamment de leur âge.
Non seulement, il nous paraissait important de savoir quelle était la définition donnée par les DRH du terme Senior, dans leurs organisations, mais surtout, nous les avons interrogés sur la contribution à la performance de l'entreprise qu'ils attribuent aux seniors.
Néanmoins, nous n'avons pas voulu dresser de comparatif avec les jeunes salariés, ne voulant pas opposer les générations. Notre objectif étant de constater comment les DRH appréhendent les compétences des seniors ainsi que leur valeur ajoutée.

1.2 La contribution des seniors à la performance de l'entreprise

Il en ressort que les seniors apportent une **expertise précieuse** et jouent un **rôle essentiel dans la transmission des connaissances** aux générations plus jeunes. Leur contribution est

particulièrement valorisée dans des métiers nécessitant des compétences spécifiques et un savoir-faire particulier.

En outre, on observe que les seniors sont souvent **très autonomes** et prennent naturellement les autres sous leur aile, jouant un **rôle de mentor et de référent,** pour les plus jeunes. Cela **facilite l'intégration** et le **développement des nouveaux collaborateurs.**

Les résultats révèlent qu'ils font preuve d'une **grande loyauté** et d'un **fort attachement** à l'entreprise, ce qui contribue à la **stabilité organisationnelle.** Leur engagement à long terme est un **atout** pour la **continuité** et la **culture d'entreprise.**

"Attachement à l'entreprise, loyauté, intérêt plus poussé au projet d'entreprise"

Les données indiquent que leur expérience leur permet d'apporter une **capacité d'analyse** et de **prise de recul** précieuse, aidant à **résoudre des problèmes complexes** et à **prendre des décisions éclairées**. Ils sont souvent les gardiens de la mémoire institutionnelle.

"ils sont les témoins de ce qui a fonctionné ou n'a pas fonctionné et permettent de faire gagner du temps à tous".

Il s'avère également que les seniors contribuent à la stabilité de l'entreprise en **réduisant le turnover** et en **augmentant la productivité**. Leur présence assure une **continuité dans les opérations** et une **transmission efficace des pratiques**.

"sont moins slasheur à 50 ans et restent jusqu'à la retraite (ce qui donne de la stabilité, gestion du turnover)" ;

"ont plus de productivité et efficacité (un jeune va mettre un an par ex)"

Au vu des réponses, on retient par ailleurs, que contrairement aux stéréotypes, les seniors peuvent être **très flexibles** et apportent de la **résilience à l'entreprise**. Leur **capacité à s'adapter aux changements** et à **gérer les crises** est un atout précieux.

"les seniors sont bien plus flexibles que l'on croit"

"l'expérience amène à être plus posé et apporte de la résilience à la structure"

La collaboration entre les différentes générations est perçue comme une **force puissante** et complémentaire. Les **compétences technologiques des jeunes**, combinées à l'**expérience des seniors** créent une **synergie** bénéfique pour l'entreprise.

"*l'association de ses forces et ses atouts, à l'agilité et la grande maîtrise des nouvelles*

technologies par les jeunes : est très puissante"

Bien que la contribution des seniors soit largement reconnue, elle n'est souvent ni mesurée, ni quantifiée de manière précise **:** "*Toutefois nous ne le quantifions pas."*

1.3 Mesure de la performance

Nous avons observé une **prévalence des évaluations annuelles**, comme principal outil de mesure de la performance, pour faire un bilan complet sur les objectifs atteints et sur les compétences développées au cours de l'année. Elles sont, basées sur des objectifs individuels et/ou collectifs, ce qui permet de considérer autant les contributions personnelles que l'effort des équipes. Cependant, il existe des variations dans la fréquence des évaluations, les types d'objectifs utilisés, et les systèmes de récompenses associés à la performance.

2. Les facteurs qui contribuent à la performance des seniors

Nous avons voulu mettre en parallèle les réponses des DRH avec celles des Seniors, sur les facteurs qui, selon eux, impactent la performance des seniors. Nous avons volontairement laissé la question ouverte et sans préciser s'il s'agissait d'impacts positifs ou négatifs. Nous souhaitions de la sorte, pouvoir souligner les divergences et les concordances. Les réponses nous permettant de vérifier si les DRH identifient les besoins des seniors pour performer.

Le tableau ci-après, regroupe les facteurs qui peuvent contribuer à améliorer la performance selon les réponses fournies par les seniors, ainsi que par les DRH interrogés :

Selon les SENIORS	Selon les DRH
Développement des compétences - Formation continue, notamment sur les outils utilisés - Échanges avec des experts et profils variés - Mentorat et transmission des connaissances	**Aspects technologiques et techniques** - Difficulté à suivre le rythme des jeunes sur les nouvelles technologies - Besoin de formation aux outils de collaboration modernes - Nécessité de mise à jour des compétences techniques
Management et organisation - Retours constructifs et réguliers des managers - Objectifs clairs et alignés avec ceux de l'entreprise - Confiance et autonomie accordées - Travail en mode projet plutôt qu'en silos - Gestion efficace du temps et des priorités **Contenu du travail** - Missions stimulantes et à forte valeur ajoutée - Responsabilités confiées - Participation aux décisions - Compréhension de sa contribution aux objectifs	**Management et culture d'entreprise** - Importance d'un management adapté et inclusif - Besoin de reconnaissance de l'expérience - Risque d'isolement ou de mise à l'écart - Impact de la culture d'entreprise sur l'intégration des seniors
Environnement de travail - Ambiance positive et esprit d'équipe - Cohésion et entraide entre collègues - Reconnaissance du travail accompli - Équilibre vie professionnelle/personnelle - Outils et moyens techniques adaptés	**Environnement de travail** - Adaptation nécessaire des postes (ergonomie, lumière, bruit) - Possibilité d'aménagements (télétravail, temps partiel) - Impact des organisations complexes ou déstructurées
	Santé et aspects physiques - Fatigue liée au travail prolongé sur écran - Troubles musculosquelettiques potentiels - Absentéisme pour raisons de santé chez les plus âgés - Pénibilité de certains postes
	Adaptabilité - Capacité à s'adapter aux transformations de l'entreprise - Flexibilité face aux changements organisationnels

Les réponses des seniors sur les facteurs impactant leur performance mettent en avant le caractère primordial du **développement continu des compétences** ; **d'un management de**

proximité et bienveillant ; d'un **environnement de travail positif** et **collaboratif,** d'une **culture d'entreprise inclusive**, de **missions stimulantes** et **responsabilisantes.**

La qualité du management émerge comme un facteur déterminant de la performance des seniors. Ces derniers aspirent à un leadership inspirant qui favorise leur développement personnel et professionnel. Un management inclusif, caractérisé par la confiance, la transparence et la reconnaissance, s'avère nécessaire. Comme le décrit un répondant : *"Un manager inspirant qui me fasse grandir ; la confiance, la transparence dans les relations avec mon manager ainsi que la reconnaissance".*

La culture d'entreprise joue également un rôle prépondérant, en valorisant l'expérience des seniors et en favorisant leur intégration, notamment à travers la formation aux outils collaboratifs. Par ailleurs, la motivation intrinsèque et le sens au travail sont essentiels pour maintenir l'engagement des seniors. Les entreprises doivent donc veiller à leur proposer des missions stimulantes et valorisantes, comme l'illustre ce témoignage : *"le sens au travail affecte la motivation, continuer à stimuler, donner envie".* Autrement dit, cette approche holistique du management et de la culture d'entreprise contribue significativement à optimiser la performance des collaborateurs seniors.

La reconnaissance du travail accompli et la confiance accordée s'avèrent être des leviers puissants pour stimuler la performance des seniors. Un répondant souligne l'importance de *"comprendre ma contribution aux objectifs de l'entreprise"* et que son *"job ait du sens".* Cette reconnaissance va au-delà d'une simple appréciation, elle implique une compréhension profonde de la valeur ajoutée apportée par le collaborateur senior. La valorisation de l'expérience diversifiée et des compétences acquises au fil des années, y compris lors de reconversions professionnelles, joue un rôle primordial dans l'engagement et la motivation des seniors. Comme l'exprime un participant : "*La reconnaissance : avoir du retour sur mon travail, sentir que tu fais partie d'un ensemble".* Cette approche inclusive, qui reconnaît l'expertise des seniors et favorise leur intégration dans l'équipe, contribue non seulement à améliorer leur performance mais aussi à préserver leur employabilité, à long terme.

De plus, **l'analyse met en évidence le fait que l'accès à des formations pertinentes** (notamment sur les outils de travail) est considéré comme essentiel pour améliorer la performance individuelle et collective.

Le **travail en équipe** et la **cohésion** sont vus comme des facteurs importants de performance, soulignant le besoin de briser les silos organisationnels.

L'environnement de travail joue un rôle déterminant dans la performance des seniors, englobant à la fois les aspects physiques et organisationnels. De plus, un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle est perçu comme un facilitateur de performance, soulignant l'importance d'une approche holistique du bien-être au travail. L'ergonomie du poste et la prise en compte de la pénibilité sont particulièrement déterminantes pour les collaborateurs seniors. Comme le souligne un répondant : *"travailler trop sur un ordinateur fatigue beaucoup et crée des troubles musculaires".* Cette observation met en lumière la nécessité pour les entreprises d'aménager les postes de travail de manière adaptée, afin de réduire la fatigue et prévenir les troubles physiques. De même, un environnement de travail bien conçu contribue ainsi directement à optimiser la performance des seniors en préservant leur santé et leur confort.

La clarté organisationnelle est également évoquée par les répondants, comme un facteur considérable de la performance des seniors. Une bonne compréhension des objectifs et de la stratégie de l'entreprise permet aux collaborateurs d'aligner efficacement leurs efforts sur les attentes de l'organisation. À l'inverse, les structures complexes et désorganisées peuvent entraver la performance des seniors. Par voie de conséquence, il apparaît essentiel, pour les entreprises, de simplifier leurs organisations, de définir et communiquer clairement sur les missions et les rôles, facilitant ainsi l'orientation et l'engagement des collaborateurs expérimentés.

En plus de favoriser une meilleure performance individuelle, cette approche renforce l'efficacité globale de l'entreprise, en optimisant et en valorisant la contribution des seniors.

L'intergénérationnel et l'inclusion sont vus comme des sources de performance, bien que moins fréquemment mentionnés.

“l’intergénérationnel, le travail entre la dimension techno très rapide et leur hybridité. Et les faire se croiser avec l’expérience, la rapidité de vision : est-ce qu’il faut aller vite ? prendre de la distance ? ; paradoxalement la rapidité des anciens à prendre du recul à avoir une intelligence situationnelle. Aller chercher le meilleur de chacun. C'est un facteur hyper fort, l’intergénérationnelle. La culture : de considérer tout le monde quel que soit son genre, sexe, âge, etc. et aussi tenir compte de la fatigue. La pénibilité”

Une meilleure organisation du travail, ainsi qu’une réduction des interruptions intempestives sont perçues comme des moyens d'améliorer la performance.

L’étude démontre que la formation continue et l’adaptabilité aux transformations de l’entreprise sont des facteurs de performance des seniors. Les entreprises doivent offrir des opportunités de formation continue et encourager l'adaptabilité. Les seniors peuvent se sentir dépassés par les nouvelles technologies, ce qui peut impacter leur performance. Il est crucial de les former et de les accompagner dans l'adaptation à ces technologies.

"être dépassé par la rapidité des jeunes sur les technos par ex." "L’adaptabilité aux transformations de l’entreprise"

Les préjugés et stéréotypes sur les seniors peuvent **limiter leur performance.** Les entreprises doivent **adopter une approche individualisée et éviter les généralisations.** La ségrégation et la discrimination des seniors sont des facteurs négatifs majeurs. Les entreprises doivent lutter contre la discrimination et promouvoir l'inclusion des seniors.

Verbatim : "être compris dans la case « senior » est limitant, tous n’ont pas envie de transmettre"

“La ségrégation et la discrimination des seniors : alors ça, c’est ce qu’il y a de pire !"

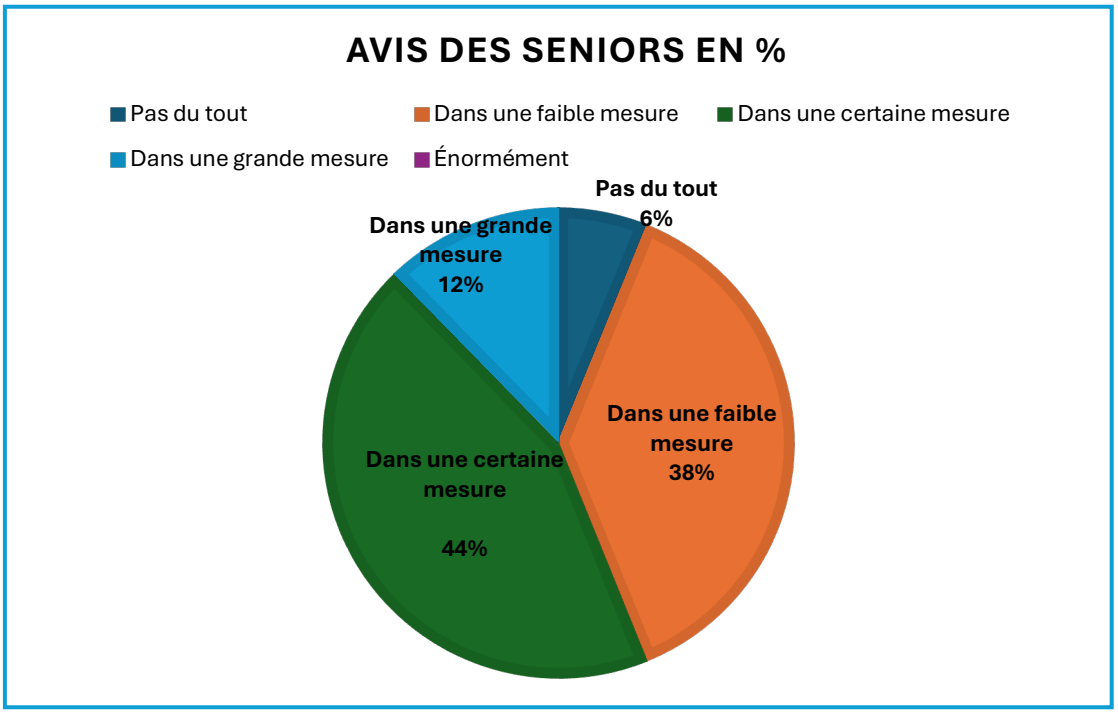
Les DRH semblent conscients des enjeux spécifiques liés aux seniors, tout en soulignant la nécessité d'une gestion équilibrée, évitant la discrimination positive ou négative. L'accent est mis sur l'importance d'un management adapté et d'une culture d'entreprise inclusive pour optimiser la performance des seniors.

3. Corrélation entre la formation continue et la performance :

3.1. Importance de la formation

Nous avons interrogé, à la fois, les seniors et les DRH sur l'impact de la formation sur la performance des seniors.

- Réponses des Seniors



On observe une diversité dans les réponses, quant au degré de l'impact du manque de formation. Ce qui suggère que l'importance de la formation peut dépendre du poste, du secteur ou même des besoins de l'individu. De plus, la formation est généralement perçue comme ayant un impact, mais pas nécessairement essentiel, car environ 80% des réponses se situent entre "Dans une faible mesure" et "Dans une certaine mesure".

Les échanges avec les seniors, sur cette question, précisent un besoin particulier et un manque de formation sur l'utilisation des outils technologiques. A travers plusieurs verbatims, tels que *: "outil par ex SAP où on est très peu formé" ; "je me retrouve handicapé sur l'utilisation des outils techno".*

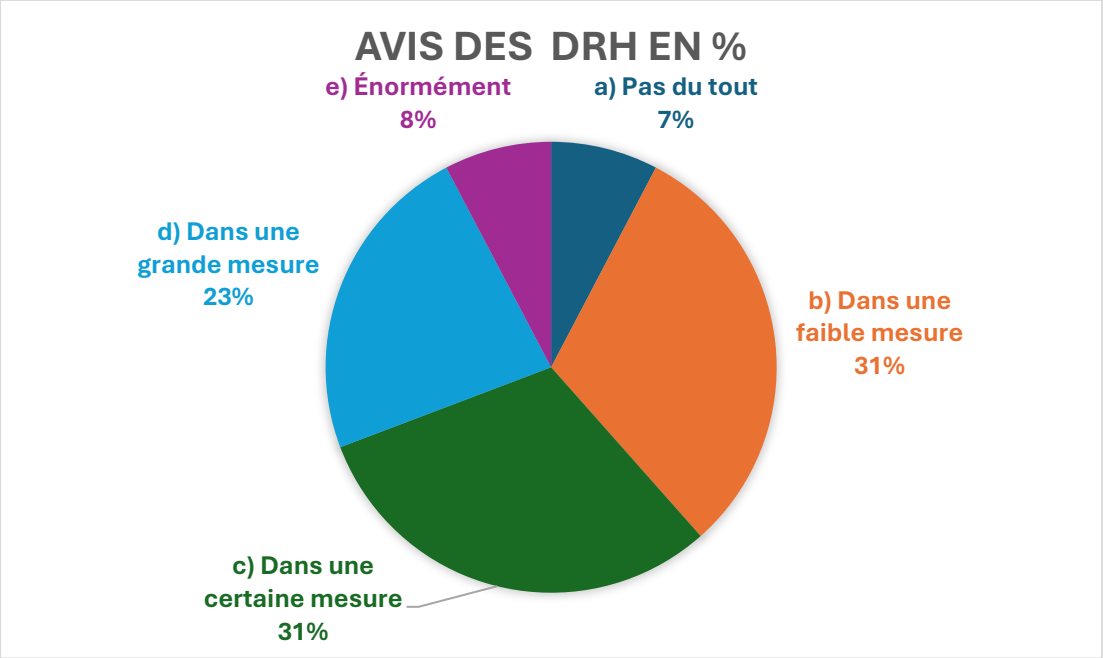
Certains répondants mettent en avant la valeur de l'expérience sur le terrain, parfois perçue comme plus efficace que la formation formelle : "*c'est l'expérience qui prévaut*" ; "*l'expérience est primordiale".*

Les formations sont quelquefois jugées trop théoriques, et pas assez pratiques, suggérant un besoin d'amélioration dans la conception et la mise en œuvre des programmes de formation : "*les formations sont trop rapides, beaucoup de théorie, pas assez de pratique*".

D'autres répondants perçoivent la formation comme un **moyen d'acquérir de nouvelles compétences** et **d'évoluer professionnellement** :"*les formations sont un très bon levier pour évoluer, aller chercher de nouvelles compétences*".

Enfin, plusieurs d'entre eux mentionnent avoir pris l'initiative de combler leurs lacunes en compétences par de **l'autoformation** : "*je suis obligé de m'autoformer*" ; "dans mon métier, on apprend beaucoup sur le terrain".

- Réponses des DRH



Nous avons interrogé les DRH et obtenu leur opinion par une première question quantitative puis recroisé avec une question complémentaire fermée sur leur expérience et observation sur le terrain.

A la question « Avez-vous constaté une corrélation entre la performance des seniors et les formations suivies ? », les DRH ont répondu :

Oui	62%
Non	15%
Je ne suis pas sûr	23%

- Enseignements et Conclusions

On note un consensus sur l'avis d'une Corrélation Positive. En effet, 62% des répondants constatent une corrélation positive entre la formation et la performance des seniors, surtout lorsqu'il s'agit de formations adaptées, pertinentes et bien conçues. Verbatims :"*Oui, il y a une corrélation positive : adaptabilité à tous les changements [...]" ; "Corrélation : plus les seniors suivent des formations comportementales, plus ils seront efficaces."*

Par ailleurs, 15% des répondants estiment qu'il n'y a **pas de corrélation** entre la formation et la performance :

Verbatims :"*Non, on a l'impression que les formations ne servent à rien car les retours des salariés sont 'je n'utilise pas trop'."*

On observe ainsi, **des doutes, ainsi qu'un manque de mesures,** avec 23% de répondants qui expriment des doutes sur l'efficacité des formations, souvent en raison d'un manque de suivi et de mesure spécifique. Cela souligne un **besoin d'améliorer les méthodes d'évaluation des formations.**

Verbatims :"*Je ne suis pas sûr(e) (parce qu'on ne mesure pas la formation, mais juste la performance vs sa lettre de mission)." ; "Il y a les formations génériques [...] pour lesquelles il est difficile de mesurer l'impact sur la performance." ; "Pour les formations techniques, il est plus facile et plus rapide de mesurer l'impact."*

La **difficulté à mesurer l'impact des formations**, en particulier celles de nature **comportementale**, indique qu'il est nécessaire de **développer des outils d'évaluation** plus adaptés pour mieux comprendre l'effet des formations sur la performance.

Certains répondants notent que les **dispositifs de formation** sont **identiques** pour **tous les salariés**, ce qui pourrait en **limiter l'efficacité pour les seniors** qui ont des besoins spécifiques.

Les **formations techniques et comportementales** sont perçues comme **essentielles pour maintenir et améliorer la performance des seniors**, ce qui souligne **l'importance d'une culture d'apprentissage continu,** au sein des organisations.

- **ANALYSE similitude et écart : SENIORS VS DRH quant à la corrélation entre formation continue et Performance des seniors**

Sur la même question, on note qu'une **majorité de DRH pense qu'il y a corrélation entre formation continue et performance des salariés seniors,** sous condition de mieux s'adapter aux besoins des seniors. **Cela dit, ces derniers pensent en majorité, que la formation continue n'a un impact que modéré sur leur performance** et mettent plutôt en avant la valeur de leur expérience comme ayant un impact sur leur performance.

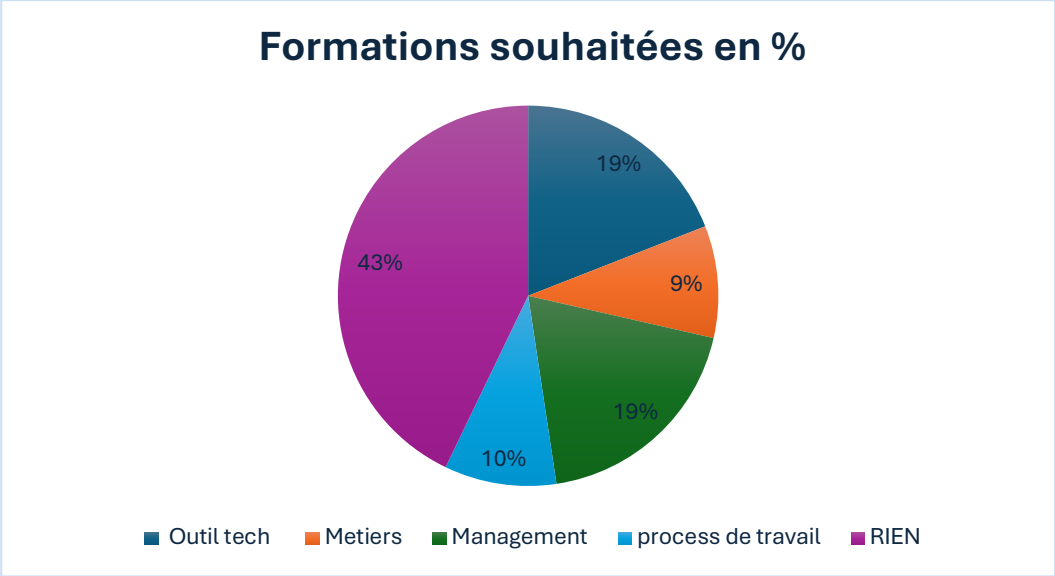
Nous notons cependant, que les **seniors et les DRH** interrogés soulignent tous la **nécessité d'adapter les formations** à la population senior**,** en tenant compte non seulement de leur expérience, mais aussi du **mode d'apprentissage**, ce qui révèle une **prise de conscience** des DRH interrogés.

Nous pouvons supposer que l'écart de perception, quant à l'efficacité de la formation (en tant que levier de maintien ou d'amélioration de la performance du senior), réside dans le **manque de considération de la spécificité des salariés seniors** dans la conception de programmes adaptés.

En conclusion, la majorité des répondants voient une **corrélation positive entre formation et performance.** Pour leur part, les DRH interrogés expriment qu'il est essentiel **d'adapter ces formations aux besoins des seniors** et d'**améliorer les méthodes de mesure pour évaluer leur impact** de manière plus précise.

Nous avons davantage exploré cette question en cherchant à comprendre quels étaient les besoins en formation des seniors.

Les réponses des seniors ont indiqué les thèmes de formation suivants :



- **Interprétation des Données** : **Outil tech (19%)** et **Management (19%)** :

Les **outils technologiques** et le **management** sont les deux catégories les plus sélectionnées, chacune représentant 19% des réponses. Cela indique que les séniors perçoivent des **défis importants** dans ces domaines. Les outils technologiques pourraient poser des problèmes d'adaptation ou d'utilisation, tandis que les **pratiques de management** peuvent nécessiter des ajustements pour mieux répondre aux besoins des seniors.

- **Process de travail (10%)** :

10% des répondants ont identifié les processus de travail comme un domaine nécessitant des améliorations. Cela pourrait impliquer des inefficacités ou des complications dans les méthodes de travail actuelles qui affectent les performances ou la satisfaction des séniors.

- **Métiers (9%)** :

Les métiers ou les compétences spécifiques sont perçus comme un défi par 9% des répondants. Cela peut indiquer des besoins en formation continue ou en développement des compétences pour rester compétitifs et performants dans leurs rôles.

- **Rien (43%)** :

La majorité des répondants (43%) ont choisi "RIEN", ce qui indique que près de la moitié des séniors ne ressent pas des besoins particuliers ou n'a pas identifié de domaine spécifique nécessitant des améliorations ou des changements. Cela peut refléter soit une satisfaction globale, soit un manque de prise de conscience des domaines nécessitant des améliorations. Mais

cela pourrait également signaler un manque d'information ou de communication sur les opportunités de formations disponibles.

Le graphique révèle que, près de la moitié des seniors ne souhaite pas de formation, néanmoins, il y a une proportion significative qui identifie des **défis dans les domaines des outils technologiques, du management, des processus de travail et des métiers.** Les entreprises peuvent utiliser ces informations pour cibler leurs efforts d'amélioration et de diversification des formations dans ces domaines spécifiques, afin de mieux soutenir leurs employés seniors et d'améliorer leur performance globale.

3.2. Les accès et les obstacles à la formation

- **Accès à la formation**

Pour connaitre comment les actions de formations sont dispensées au sein des entreprises, et comment les DRH favorisent **l'accès aux formations des seniors** nous les avons interrogés sur leur manière d'assurer une égalité d'accès aux formations, et en particulier aux salariés de plus de 45 ans.
Il en résulte que les DRH **identifient les besoins de formation lors des entretiens annuels,** qui alimente **le plan de formation de l'entreprise**.
Les formations sont attribuées en fonction des besoins de l'entreprise et non sur des critères de discrimination positive.

L'analyse des réponses révèle une **approche généralement non-discriminatoire** en matière d'accès aux formations. Cependant, il semble y avoir **peu ou pas d'initiative spécifique pour encourager ou faciliter la formation** de ce groupe d'âge en particulier. Cela dit, quand un répondant indique qu'il n'y a *"pas de politique de discrimination positive"*, cela indique également une **conscience des enjeux de discrimination**, tout en affirmant une **approche égalitaire**. Ainsi, les entreprises se concentrent davantage sur **l'égalité d'accès aux formations pour tous les employés**, indépendamment de l'âge, en se basant sur les **besoins autant individuels qu'organisationnels**.
"On vérifie régulièrement que tout le monde est formé (nous avons un indicateur qui suit les « oubliés de la formation »".

- **Obstacles à la formation**

Nous avons identifié et proposé une liste d'obstacles et recueilli les réponses des seniors et des DRH.

Question à choix multiple : manque de budget ? Manque de temps ? manque de possibilités offertes par l'entreprise ? manque de motivation ? Autres ?

Obstacles	Seniors	DRH
Manque de temps	48%	14%
Manque de Budget	24%	14%
Possibilités offertes	12%	29%
Motivation	12%	24%
Autres	4%	21%

Ces données révèlent des écarts significatifs entre les perceptions des seniors et celles des DRH, concernant les obstacles à la formation. En voici l'analyse, ainsi que des hypothèses possibles :

- **Divergences de perception**

Manque de temps

- 48% des seniors vs 14% des DRH

Cette différence considérable suggère que les seniors ressentent une pression temporelle que les DRH ne perçoivent pas.

Nous pouvons notamment évoquer les raisons suivantes :

- Les seniors pourraient exercer des responsabilités professionnelles ou personnelles sous-estimées par les DRH.
- La charge de travail des seniors pourrait être mal évaluée par le management.
- Les seniors pourraient avoir besoin de plus de temps pour assimiler de nouvelles informations, un aspect peut être négligé dans la planification des formations.

Manque de budget : 24% des seniors vs 14% des DRH

Cet écart indique une perception différente des ressources financières allouées à la formation.

Hypothèses que nous pouvons poser :

- Les seniors pourraient avoir des attentes plus élevées en termes de qualité ou de type de formation.
- Il pourrait y avoir un manque de communication sur les budgets disponibles pour la formation des seniors.
- Les seniors pourraient percevoir une inégalité dans la répartition des budgets de formation entre les différentes tranches d'âge.

<u>Manque de possibilités offertes vs manque de formations adaptées</u>

- 12% des seniors expriment un manque de possibilités, vs 29% des DRH qui considèrent plutôt un manque de formations adaptées.

Cette différence met en lumière un **décalage entre l'offre et la demande de formation**.

Dans ce contexte, nous pouvons supposer que :

- Les DRH pourraient être conscients d'un manque d'offres adaptées, mais ne pas réussir à le combler efficacement.
- Les seniors pourraient ne pas être suffisamment informés des formations disponibles.
- Il pourrait y avoir un malentendu sur ce qui constitue une formation "adaptée" aux seniors.

<u>Manque de motivation</u>

- 12% des seniors vs 22% des DRH

Cet écart suggère une surestimation par les DRH du manque de motivation des seniors.

Hypothèses possibles :

- Les DRH pourraient avoir des préjugés sur la motivation des seniors à se former.
- Les seniors pourraient être plus motivés que ne le pensent les DRH, mais faire face à d'autres obstacles.
- Il pourrait y avoir un problème de communication entre les seniors et la direction sur les besoins et les désirs de formation.

Autres obstacles :

4% des seniors citent d'autre facteurs ; 21% des DRH citent d'autres facteurs :

Le manque d'accompagnement :

"avoir plus d'accompagnement sur la formation, les jeunes prennent plus les devants et arrivent avec la formation qu'ils veulent. Les seniors n'ont pas toujours le réflexe, ils gardent le cadre de référence des catalogues. Les seniors plus attentistes. Donc cela veut dire qu'il ne faut adapter les entretiens professionnels et mieux les accompagner"

Manque de compétence RH en gestion des talents seniors :

L'héritage français de la gestion des compétences, comparé aux pratiques anglosaxonnes, a été cité comme étant un obstacle. La compétence des RH à gérer les carrières des plus de 45 ans est questionnée : *« jusque 45 c'est Up, puis out ... » ; « ou bien les seniors sont enfermés dans leur expertise"* ou mis *"en voie de garage ».*

Perception biaisée de la formation

Les seniors sont aussi un **obstacle pour eux** même lorsqu'ils perçoivent la formation continue comme une remise en question de leur expérience et expertise.

Analyse globale :

Ces données mettent en évidence un **décalage** important entre la **réalité vécue par les seniors et la perception qu'en ont les DRH.** Ce manque de compréhension mutuelle pourrait être à l'origine de politiques de formation inadaptées et d'une sous-utilisation des dispositifs existants.

En conclusion, ces données soulignent l'importance d'une **approche plus individualisée et d'un dialogue renforcé entre les DRH et les seniors** pour **optimiser les politiques de formation** et maintenir **l'employabilité des travailleurs plus âgés**.

3.3. Les initiatives spécifiques et dispositifs mis en place pour les seniors

Nous avons investigué autant du côté des seniors que celui des DRH, pour savoir si ces derniers **encouragent spécifiquement les seniors**. Or, il semble que les **DRH** ne se soient pas encore suffisamment penchés sur la spécificité des besoins des seniors et **n'aient pas encore pris conscience des enjeux de formation** et de **développement professionnel** des collaborateurs seniors.

Pour l'expliquer, la majorité des entreprises semblent adopter une **approche égalitaire de traitement**. Ce qui peut à la fois, refléter une **volonté d'éviter la discrimination basée sur l'âge**, mais indiquer aussi, un manque de considération pour les besoins spécifiques des employés seniors en matière de formation. Ceci est illustré par des citations telles que : *« non, pas de distinction d'âge » ; « Pas de mesure spécifique. »*

On remarque toutefois que les trois entreprises qui se démarquent avec une **prise en charge particulière** des seniors (avec notamment un entretien de seconde partie de carrière), ont plus de 300 salariés et donc une obligation de mettre en place un accord seniors. Et ce sont les mêmes qui se fixent des **objectifs de formation pour l'ensemble des employés** : *"objectif d'assurer une action de salarié par an", "97% de collaborateurs ont été formés cette année*".

Du côté des seniors, la tendance générale révèle le même **manque d'initiatives ciblées pour les seniors** dans la **majorité des entreprises**. Ce qui nous indique un **manque de reconnaissance des besoins particuliers des employés plus âgés,** en termes de développement professionnel et suggère un **problème systémique dans la gestion des ressources humaines** concernant les employés **seniors.**

Dans les rares cas où des **actions sont mentionnées**, elles résultent soit :

- de **formations obligatoires et non spécifiques aux seniors.**

- de **l'initiative personnelle de l'employé,** plutôt que d'une politique proactive de l'entreprise. En effet, certains interviewés évoquent une **prise de conscience** de leur propre **"sénio-rité" et de la nécessité d'adapter leurs compétences,** mais sans soutien structuré de leur entreprise, pour autant.

Un répondant explique : "*Oui mais de manière indirecte, car c'est moi qui en ai eu l'initiative et je me suis battue pour avoir cette formation."*

- **D'initiatives limitées** dans **le cadre de transitions professionnelles.** Par exemple, un répondant indique : *"Oui, coaching avant de prendre un nouveau poste."*

En synthèse, il semble y avoir un écart significatif entre les besoins des employés seniors en matière d'apprentissage continu et les initiatives mises en place par les entreprises. Par ailleurs, cette analyse révèle un besoin réel pour les entreprises de réévaluer l'impact ainsi que les enjeux du développement professionnel des seniors et d'améliorer leurs stratégies de formation continue pour les employés seniors.

Axes d'améliorations proposés par les DRH & les seniors interrogés.

❖ Propositions des DRH

Thème	Description	Citations Illustratives
Formation sur les nouvelles technologies	Proposer des formations sur les nouvelles technologies, y compris l'IA.	"mettre en place formation sur les nouvelles techno IA dès maintenant (mais pour tous)"
Accompagnement et droits à la formation	Mieux accompagner les seniors et les informer sur leurs droits à la formation.	"les accompagner mieux - loi sur la formation qui changent - les acculturer davantage sur leur droit"
Formation pratique et en situation	Favoriser les formations pratiques et en situation pour ancrer les compétences.	"mettre les mains dedans, être plus dans la pratique pour ancrer les compétences. Plus de formation en situation, apprendre en faisant"
Motivation et envie	Encourager la motivation intrinsèque et l'envie de se former.	"leur donner envie, je ne connais pas de levier plus puissant que l'envie, la motivation au travail"
Mentorat et programmes spécifiques	Mettre en place des programmes spécifiques incluant du mentorat interne.	"mettre des mesures spécifiques et embarquer les seniors dans un

		programme de formation qui leur permettrait de mentorer en interne"
Compréhension des enjeux et accompagnement à la retraite	Mieux comprendre les enjeux spécifiques des seniors et diversifier l'accompagnement à la retraite.	"Nous devrions plus les solliciter et comprendre les enjeux qui sont – à mon sens – très différents. Beaucoup ne se considèrent pas comme seniors et souhaitent continuer à apprendre."
Bilan de compétence et pause professionnelle	Proposer des bilans de compétence et des pauses professionnelles pour réfléchir à la deuxième partie de carrière.	"proposer un point d'étape aux collaborateurs âgés de 45 ans, une pause professionnelle, un bilan de compétence pour les aider à réfléchir sur l'après"
Programmes adaptés et soutien de la direction	Développer des programmes spécifiques adaptés aux seniors et soutenus par la direction.	"avoir des programmes spécifiques adaptés au public sénior et au format adapté (préférence au présentiel). Le sujet de la formation pour les séniors doit être porté par la direction"
Formation qualifiante et évaluation	Proposer des formations qualifiantes avec une évaluation pour valider les connaissances acquises.	"Donner des formations qualifiantes, avec une évaluation, à la fin de la formation pour valider les connaissances acquises"
Culture et mentalité de l'entreprise	Inscrire la formation continue dans la culture et la mentalité de l'entreprise.	"inscrire dans la culture et la mentalité de l'entreprise, faire en sorte que les dirigeants en aient envie et la soutiennent"

Les suggestions pour améliorer l'accès et l'efficacité des programmes de formation continue pour les seniors sont variées, allant de la formation sur les nouvelles technologies à des programmes spécifiques de mentorat. Ces propositions affirment clairement la nécessité de répondre aux besoins variés et évolutifs des seniors en matière de formation continue.

Importance de l'accompagnement et de l'information

Il est fondamental d'accompagner les seniors et de les informer sur leurs droits à la formation. Les changements législatifs ainsi que les droits à la formation doivent être clairement communiqués pour encourager la participation.

Les formations pratiques et en situation sont préférées pour ancrer les compétences. Cela suggère que les méthodes d'apprentissage actives et immersives sont plus efficaces pour les seniors.

La motivation et l'envie de se former sont **des leviers puissants.** Les programmes de formation doivent être conçus pour susciter l'intérêt et la motivation intrinsèque des seniors.

Mettre en place des programmes de mentorat où les seniors peuvent partager leur expertise avec les plus jeunes est une stratégie bénéfique. Cela valorise les seniors et utilise leur expérience pour le développement des autres employés.

Les entreprises doivent mieux comprendre les enjeux spécifiques des seniors et offrir un accompagnement diversifié et personnalisé. Cela inclut des bilans de compétence et des pauses professionnelles pour réfléchir à la deuxième partie de carrière.

Le soutien de la direction est primordial pour la réussite des programmes de formation pour les seniors. La formation continue doit être inscrite dans la culture et la mentalité de l'entreprise, avec un engagement clair des dirigeants.

Proposer des formations qualifiantes avec des évaluations pour valider les connaissances acquises permet de mesurer les progrès et de montrer la valeur ajoutée des formations.

Pour conclure, les entreprises doivent adopter une approche multifacette pour améliorer l'accès et l'efficacité des programmes de formation continue pour les seniors. Cela inclut des formations pratiques, une meilleure information sur les droits, des programmes de mentorat, et un soutien fort de la direction. La motivation intrinsèque des seniors doit être encouragée, et des bilans de compétence ainsi que des évaluations doivent être intégrés pour valider les acquis.

❖ Proposition des seniors

Thème	Fréquence	Exemples
Besoin de temps	5	"ME LIBERER DU TEMPS", "Du temps"
Stratégie à long terme	3	"Avoir une stratégie de formation", "plan spécifique séniors"
Accompagnement personnalisé	3	"projet personnelle", "vrai accompagnement"
Adaptation des conditions	2	"environnement calme", "horaires flexibles"
Meilleure communication	2	"sélection de formations pertinentes", "listing des formations"
Budget dédié	1	"budget annuel alloué à la formation"
Pas de besoin	2	"rien de particulier", "rien"

Manque de temps : Le principal obstacle à la formation semble être le manque de temps. Les entreprises devraient envisager d'allouer du temps spécifique pour la formation, dans les plannings des employés, en diminuant temporairement leur charge de travail.

Besoin d'une vision stratégique : On constate une demande pour une approche plus stratégique de la formation, notamment pour les seniors. Les entreprises devraient développer des plans de formation à long terme, alignés sur l'évolution des métiers.

Personnalisation de l'accompagnement : Les employés souhaitent un accompagnement plus personnalisé dans leur développement professionnel. Les entreprises pourraient mettre en place des entretiens réguliers focalisés sur la formation et le développement de carrière.

Adaptation aux besoins individuels : Certains employés ont des besoins spécifiques en termes d'environnement d'apprentissage. Les entreprises devraient être plus flexibles dans la manière dont elles proposent les formations.

Amélioration de la communication : on note un réel besoin de mieux communiquer sur les formations disponibles et de les adapter aux besoins individuels des employés.

Diversité des besoins : Certains employés ne ressentent pas le besoin de formation supplémentaire, soulignant l'importance d'une approche individualisée.

En synthèse, les seniors considèrent que pour améliorer leur participation aux formations, les entreprises devraient adopter une approche plus stratégique et personnalisée, en accordant une attention particulière à la gestion du temps, à la communication sur les opportunités de formation, et à l'adaptation des conditions d'apprentissage aux besoins individuels. Une gestion de carrière spécifique pour les seniors pourrait également être bénéfique.
Nous retrouvons des propositions d'amélioration communes aux DRH et aux seniors, notamment sur le besoin d'accompagnement individuel, d'information sur les dispositifs et une meilleure compréhension des besoins. La divergence se trouvant surtout sur le besoin de temps qui ressort de manière importante pour les seniors et n'a pas été évoqué par les DRH interrogés.

PARTIE 3 : DISCUSSION ET CONCLUSION

1. Rappel des principaux résultats et confrontation avec la littérature académique

Notre hypothèse/ Parti pris :

Le manque de développement des compétences des collaborateurs seniors ne leur permet pas d'être maintenus à un niveau de performance optimale.

Nous avions évoqué précédemment, la théorie du capital humain de Becker, Gary S. (1964). – qui met en avant l'importance des **compétences, des connaissances et des expériences des collaborateurs,** comme **moteurs de la productivité** et de la **performance organisationnelle.** Cette approche théorique justifie ainsi les investissements que les entreprises doivent réaliser dans la formation et le développement de leurs employés, y compris des seniors.

Dans ce contexte, notre étude empirique révèle que **les DRH interrogés** reconnaissent que la **contribution des seniors** jouent un rôle fondamental dans la **performance générale des entreprises**, grâce à leur **expertise**, leur **loyauté**, leur **capacité de mentorat**, et leur **expérience,** qui sont déterminantes pour les organisations**.** Ils apportent également **stabilité, productivité, et résilience,** tout en favorisant une **collaboration intergénérationnelle** qui enrichit l'environnement de travail. Ces observations trouvent un écho dans les travaux d'Olivier Meier, dans "la gestion des seniors en entreprise", qui souligne que les seniors possèdent des capacités uniques, notamment en matière d'adaptation, d'interprétation des situations et de compréhension globale des dynamiques organisationnelles.

Néanmoins, un besoin de mieux quantifier leur contribution, pour en maximiser la reconnaissance et l'impact, demeure. Les entreprises devraient continuer à valoriser et intégrer les compétences des seniors, tout en développant des outils et des métriques pour mieux évaluer et valoriser leur impact.

Comme abordé dans la revue de littérature qui développe l'importance de la performance des seniors, Olivier Meier, Catherine Delgoulet, Enven Loarer, Serge Volkoff, Anne-Françoise Molinet ainsi qu'Anne Jolivet, ont identifié plusieurs facteurs clés influençant la performance des

seniors en entreprise. Parmi ces facteurs, on trouve la compétence et l'expérience accumulées au fil des années, la motivation qui peut varier selon les individus, l'accès à la formation continue, l'état de santé physique et mentale, la culture organisationnelle de l'entreprise, ainsi que les stéréotypes liés à l'âge qui persistent dans le monde professionnel. Ces éléments interagissent de manière complexe pour déterminer l'efficacité et la contribution des seniors dans l'entreprise.

Autant de facteurs, identifiés par les répondants à travers notre enquête, qui a révélé que la performance des seniors semble fortement liée à des facteurs humains et organisationnels, au-delà des seuls aspects techniques ou financiers. Pour les seniors, l'épanouissement professionnel et le sens donné au travail apparaissent comme des leviers majeurs de leur performance. Et les DRH quant à eux, mettent en lumière la complexité et la diversité des facteurs influençant la performance des seniors. Elles soulignent l'importance d'éviter les essentialismes autant que les stéréotypes sur les seniors et d'adopter une approche individualisée.

Les DRH soulignent également la nécessité de maintenir les compétences à jour (notamment technologiques), d'adapter l'environnement et les conditions de travail aux seniors, et de valoriser l'expérience tout en proposant des défis stimulants. De plus, les DRH semblent également conscients des enjeux spécifiques liés aux seniors, tout en identifiant la nécessité d'une gestion équilibrée, évitant la discrimination positive ou négative. Ils mettent également l'accent sur l'importance d'un management adapté et d'une culture d'entreprise inclusive pour optimiser la performance des seniors.

De plus, dans la définition de la performance individuelle, de Patrick Gilbert et Jocelyne Yalenios (2017), que nous avons développée précédemment, la performance individuelle est définie de manière complexe, incluant des aspects de succès, de résultats d'action, et d'action en elle-même. Elle est mesurée, évaluée et jugée dans le cadre d'une responsabilité individuelle et d'une gestion globale de la performance, avec des liens étroits avec les notions de compétence et de potentiel." Par ailleurs, Selon Martone (2003), *"la gestion des compétences consiste à mettre en place diverses pratiques centrées sur les compétences et visant essentiellement leur mise en valeur et leur*

développement dans le but de favoriser, à un niveau, l'efficacité et la mobilité professionnelle des individus et, à l'autre, la performance organisationnelle." Enfin, Hippolyte d'Albis[73] établit une corrélation positive entre la formation continue et la performance des seniors en entreprise, soulignant l'importance de l'apprentissage, tout au long de la vie professionnelle, pour maintenir et améliorer l'employabilité et la productivité des seniors.

Dans ce sens, notre étude confirme qu'au niveau systémique, la majorité des DRH et des seniors s'accordent sur une corrélation positive entre formation et performance. Toutefois, à un niveau individuel, pour un peu plus d'un tiers des seniors c'est le cumul d'expérience professionnelle qui prévaut. Les DRH interrogés considèrent qu'il est essentiel d'adapter ces formations aux besoins des seniors et d'améliorer les méthodes de mesure pour évaluer leur impact de manière plus précise. Cependant, concernant l'accès à la formation continue pour les seniors, les DRH ne font pas de distinction par catégories d'âge, invoquant une approche non discriminatoire ainsi qu'un souci d'équité.

Néanmoins, nous nous interrogeons sur la notion d'inclusion des seniors dans l'entreprise. Si l'inclusion est l'acceptation de la différence de l'autre, alors il nous parait essentiel d'identifier et de prendre en compte les particularités des besoins des seniors, au même titre que le handicap ou le genre ; par exemple, dans les politiques RSEE (Responsabilités Sociales et Économique Environnemental) ou de Diversité et Inclusion. Une politique RH ciblée senior et des process actionnables rapidement nous paraissent fondamentaux à mettre en œuvre.

2. Contribution managériale et axes d'amélioration suggérés

Quelque que soit la taille de l'entreprise, nous préconisons de démarrer par un audit interne de démographie organisationnelle et de lancer une enquête auprès de tous les salariés sur les biais. Les résultats permettront de fixer des actions prioritaires et mettre en place une stratégie RH « Seniors ».

[73] Hippolyte d'Albis, dans "Les seniors et l'emploi",2024 édition les Presses Sciences Po

A chaque action, des indicateurs de mesure devront être définis afin de monitorer la réussite des actions. Il serait d'ailleurs souhaitable que, selon le taux de seniors dans l'entreprise, chaque DRH se fixe un objectif chiffré annuel à atteindre. Ces indicateurs devant être communiqués aux salariés ainsi qu'aux représentants des Comité Sociaux Économiques (CSE) et pouvant contribuer à la marque employeur.

Les DRH devraient également faire preuve de créativité afin de valoriser et mesurer la contribution dite « intangible et non quantifiable » des seniors.

La mesure de l'impact de la loyauté et la stabilité sociale pourrait se calculer grâce au taux d'attrition, aux économies faites sur les coûts de recrutement. L'engagement pourrait se mesurer grâce à une enquête d'engagement, ciblée sur les seniors. L'efficacité due à l'expérience, la qualité du travail : pourrait se mesurer avec la rapidité d'exécution, la satisfaction NPS. Néanmoins, la mémoire de l'entreprise, l'intelligence situationnelle, la prise de recul et la perspicacité décisionnelle échappent aux métriques conventionnelles. Ces compétences, bien qu'indéniablement précieuses, incarnent le paradoxe selon lequel une apparente « perte » de temps peut se transmuter en un gain substantiel à long terme. En effet, ces qualités intrinsèques aux seniors et fruits d'une expérience cumulée, constituent un rempart contre les erreurs onéreuses et catalysent une prise de décision éclairée, générant ainsi une plus-value organisationnelle dont la quantification demeure un défi.

En outre, nous proposons les actions suivantes avec des indicateurs, classées par thèmes :

- **Agir sur le comportement organisationnel**

Thèmes	Actions	Indicateurs
Adaptation des Politiques RH : Combattre les préjugés	Développer des politiques spécifiques pour le recrutement et la gestion des seniors (accords seniors, chartes…), en impliquant le CSE.	Taux de recrutement des seniors, taux de mobilité
	Inclure dans la politique de formation continue la reconnaissance des besoins spécifiques des seniors	
	Inscrire la non-discrimination par l'âge dans les chartes et politiques RH (recrutement, formation, promotion, développement des compétences)	Enquête d'engagement ciblée senior : question sur la discrimination par l'âge
	Promouvoir une culture inclusive : mettre en place des formations pour déconstruire les stéréotypes, les biais de discrimination, tel que l'âgisme, le jeunisme, etc.	Quizz sur les biais (% de complétion)
Formation des Managers	Sensibiliser les managers à l'importance de l'apprentissage continu pour tous les âges (management inclusif).	% de participation managers aux sessions formations
	Former les managers à reconnaître et répondre aux besoins des seniors avec des pratiques de gestion inclusives.	
Formation des Managers	Avoir une gestion des compétences et stratégie à moyen terme/long terme	Plan des compétences aligné avec la stratégie de l'entreprise
	S'assurer d'avoir des plans de succession et des programmes de mentorat pour capitaliser sur l'expérience des seniors.	Mettre en place des plans de successions (gestion risques) Programme de mentorat et mentors identifiés et formés
	Favoriser un management par la confiance (adulte/adulte)	Délégation. Définition des rôles gestion de projets (RACI)
Valoriser et intégrer les compétences des seniors dans l'entreprise	Devenir formateur, contribuer à l'intégration des juniors dans l'entreprise et leur montée en compétences (identifier les personnes et rôle clefs)	% de formateurs seniors Nombre de parrainage
	Promouvoir la collaboration intergénérationnelle : travail en mode projet, équipe mixte, organisation matricielle, binôme juniors/ seniors	Nombre d'équipes projets mixtes
	Libérer du temps pour les seniors : pratiquer le mentorat croisé	Heures de mentorat par an
Formation continue	Développer le capital humain des seniors et renforcer l'employabilité	% mobilité, %reconversion
	Mettre en place des entretiens "seconde carrière" à partir de 45 ans et en assurer un suivi.	100% des entretiens réalisés
	Prendre en compte les aspirations variées des seniors dans la planification de leur carrière. Valoriser la qualité du travail et l'expérience des seniors dans l'entreprise. Exemple : comité de partage de retour d'expérience REX) et bonnes pratiques	

- **Formation continue : adaptation aux Seniors**

Thème	Actions	Indicateurs
Programmes et méthodes	Développer des programmes de formation adaptés aux besoins spécifiques des seniors	Suivi régulier des besoins (en 121, revue des objectifs, rencontre RH/Managers/ collaborateurs)
	Adapter les approches méthodologiques en fonction de l'expérience et des préférences d'apprentissage des seniors.	Présentiel/e-learning/Mooc/gamification
	Utiliser des outils pour quantifier et analyser les besoins et résultats des formations pour seniors.	Outils de référentiel des compétences vs stratégie en utilisant l'IA
	Assurer un suivi régulier et ajuster les programmes de formation en fonction des retours des participants.	Questionnaire de satisfaction à froid (contenu) et à chaud (mise en pratique) : % de satisfaction
	Proposer des bilans de compétences réguliers pour identifier les compétences et les besoins en formation.	Nombre de bilans par an
	Réévaluer la charge de travail des seniors pour leur accorder plus de temps pour la formation.	Revue et adaptation des objectifs annuels
	Utiliser les dispositifs de financement public existants pour les salariés seniors	Montant subvention utilisée - nombre d'actions de formation seniors

- **Agir sur la motivation des seniors**

Thème	Actions	Indicateurs
Motivation et Reconnaissance	Assurer un accès autonome et continu à la formation pour maintenir l'engagement des seniors. (Accès à des Learning Machine System (LMS) : outil d'autoformation en ligne, apprendre à son rythme)	% d'accès LMS, nombre de module (ou heure)
	Lutter contre les préjugés concernant la motivation des seniors à se former : session sensibilisation « comment l'adulte apprend », conférence, etc)	% de participation aux sessions de sensibilisation Ateliers obligatoires de sensibilisation (conférence ; intervenants externe, sociologues, philosophes, économistes, neuroscientifiques, etc)
	Communication interne : Publier des succès Stories, Portrait de seniors	Nombre de témoignage publié par an
Encouragement à l'Initiative	Encourager la proactivité des seniors dans leur développement professionnel. Mettre en place des plans de développement personnel annuel obligatoire Communiquer sur l'ensemble des dispositifs existants à titre d'exemple CPF. (Réunion d'information, 121, conseil en formation)	% de PDP complété et mise en œuvre Taux de participation aux sessions d'information
Facteurs Contribuant à la Performance	Améliorer l'environnement de travail pour les seniors (par exemple, offrir un lieu calme, ergonomie,).	Indicateurs : taux d'absentéisme -
	Analyse des causes de fatigues professionnelle physique, psychologique	DUERP : Document unique d'évaluation des risques professionnels
	Aménager le temps de travail : Flexibilité horaire, Télétravail	Sondage et enquête Qualité de Vie au Travail

Ces propositions d'action RH ne sont pas exhaustives, leur mise en pratique dépendra de la situation de l'entreprise, et de ses ressources humaines et financières.

Il pourrait être judicieux de prendre contact et d'envisager un accompagnement par des cabinets RH, associations, Think Tank qui œuvrent à la sensibilisation des entreprises et proposent charte, outils de diagnostic et accompagnements. Parmi eux le Club Landoy (charte senior signée par plus de 136 entreprises dont des start up), SeniorForcePlus.

3. Les limites de notre étude

Échantillon et cibles :

Nous avons fait le choix d'interroger des seniors cadres, or il aurait pu être pertinent d'interroger également des seniors non-cadres pour vérifier notre hypothèse sur la tranche d'âge 45 + et obtenir une étude comparative selon le statut.

Nous nous sommes posé la question d'interroger le DRH et les seniors de la même entreprise afin de comparer la vision et la politique des RH avec la perception de leur population seniors. Au-delà de la difficulté de mise en place (obtenir l'accord de plusieurs seniors dans une même entreprise non connue de l'une de nous, mais aussi, la réticence et la réserve des seniors à l'idée d'être interviewés en même temps que leur DRH, malgré notre garantie d'anonymat et de confidentialité), cette idée ne nous a pas paru pertinente, à moins de se positionner comme auditeur et de partager ensuite, notre travail avec chaque DRH sur leur entreprise. De plus, cet exercice réduisant le terrain d'investigation (compte tenu du peu de temps dont nous disposions pour le faire sur un nombre d'entreprise plus important), nous avons privilégié le nombre de typologie d'entreprises, pour avoir une vision plus exhaustive.

Nous aurions également pu faire une analyse comparative des résultats entre PME et grand groupe. Nous avons éliminé cette approche, préférant avoir une perception globale.

Auto-évaluation de la méthodologie :

Le choix des entretiens, à partir d'un questionnaire quantitatif et qualitatif s'est avéré parfaitement approprié pour obtenir des opinions et verbatims des seniors et des DRHs [74](Punch 2009) et confirmer notre hypothèse.

Nous avons utilisé des questions fermées ainsi que des questions ouvertes qui ont permis de croiser les réponses données en verbatim. Cela nous a été utile pour juger de la cohérence, des écarts et des concordances des avis des deux groupes.

Soucieuses de ne pas influencer nos interviewés, nous avons utilisé la technique de reformulation, afin d'inciter notre interlocuteur à élaborer des réponses et obtenir plus de précisions. Enfin, nous avons suivi, dans la mesure du possible, l'ordre des questions lors de chaque

[74] Punch K.F : Introduction to research methods in Education. 2009. London.Sage

entretien (certains éléments de réponses apparaissant parfois, dans le développement d'une réponse précédent la question elle-même).

4. Suggestion de recherche future et ouverture

En ouvrant des perspectives pour des recherches futures, plusieurs axes méritent d'être explorés plus en profondeur :

Évaluation Quantitative de l'Impact des Seniors :
Il serait pertinent de développer des outils et des métriques pour mieux évaluer la contribution des seniors à la performance globale de l'entreprise. Des recherches pourraient explorer comment quantifier les apports spécifiques des seniors, notamment en termes de mentorat, de transfert de connaissances, et de stabilité organisationnelle.
Études Comparatives :
Une comparaison entre la perception des seniors et la réalité des pratiques des DRH au sein d'une même entreprise pourrait fournir des insights précieux. Cela permettrait de mieux comprendre les divergences ou convergences entre la politique RH et la réalité vécue par les seniors, enrichissant ainsi les approches de gestion des talents.

Exploration des Pratiques de Formation Continue :
L'étude de l'efficacité des programmes de formation continue pour les seniors, notamment en ce qui concerne l'adaptation des méthodes pédagogiques et l'utilisation des technologies numériques, constitue un autre domaine d'intérêt. En effet, il serait intéressant d'examiner comment ces programmes peuvent être optimisés pour répondre aux besoins spécifiques des seniors, en tenant compte de leurs expériences et de leurs préférences d'apprentissage.

5. Les coulisses d'un mémoire : compétences développées et défis relevés

Notre collaboration pour ce mémoire s'est révélée être une expérience aussi enrichissante que formatrice, nous permettant de développer des compétences variées, tout en relevant des défis stimulants. Au cœur de cette aventure intellectuelle, nous avons appris à travailler, réfléchir, conceptualiser et problématiser collectivement. Ce processus, bien que parfois complexe, s'est avéré extrêmement fructueux, guidé par les conseils avisés de notre directeur de mémoire qui a su nous orienter dans nos moments d'indécision et trancher parfois.

La passion commune pour notre sujet a été le fil conducteur de notre travail, nous animant tout au long de nos recherches et nous poussant à explorer diverses perspectives. Cette quête de connaissances nous a conduites à participer à de nombreuses conférences, où nous avons eu l'opportunité de faire des rencontres marquantes. Des échanges avec des professionnels tels que Sybille Lemaire, la Présidente du Club Landoy, Tong CHHOR de SENIOR FORCE PLUS, ou encore Pierre Binet et Amélie Favre Guittet de Talent Management Group, ont considérablement enrichi notre compréhension des enjeux liés aux seniors en entreprise. Ces interactions, couplées à celles avec les cabinets AUREXIA et ENOA RH CONSULTING, ont apporté une dimension pratique et actuelle à notre recherche théorique.
Notre méthodologie, ancrée dans une approche de gestion de projet, a été la clé de voûte de notre réussite. Chacune d'entre nous a fourni un travail considérable, soutenu par une organisation rigoureuse et une répartition équitable des tâches. Cette structure a permis de valoriser les compétences, les forces et les aspirations individuelles de chaque membre de l'équipe. Au-delà de l'aspect purement académique, notre collaboration s'est distinguée par un climat de respect mutuel, de bienveillance et d'écoute, créant ainsi un environnement propice à l'épanouissement intellectuel et personnel.

Ce qui a rendu cette expérience vraiment unique, c'est le plaisir que nous avons pris non seulement à travailler sur ce mémoire d'expertise, mais aussi à travailler ensemble. Nous avons beaucoup ri, utilisant souvent l'humour comme moyen d'aborder les sujets les plus complexes ou stressants. Cette approche légère nous a permis de partager et de tourner en dérision nos angoisses, ainsi que nos travers de caractères et de comportements. Notre groupe s'est distingué par son honnêteté, permettant à chacune d'entre nous d'être authentique, sans jamais craindre le jugement.
La diversité de nos profils académiques et professionnels, loin d'être un obstacle, s'est révélée être un atout majeur. Cette complémentarité, associée à un objectif commun et à un sujet mûrement choisi, a favorisé une véritable synergie, au sein de notre groupe. Nous avons su établir des définitions claires des missions de chacune, tout en partageant continuellement nos apprentissages, ce qui a permis une progression collective constante.

Notre approche du travail, alternant entre réunions en présentiel et en visioconférence, a démontré notre capacité d'adaptation et notre engagement. Le mémoire est devenu une priorité dans nos vies, nous poussant à nous rendre disponibles même durant les week-ends et les vacances. Cette implication totale, bien qu'exigeante, a renforcé notre cohésion et notre détermination à produire un travail de qualité.

La construction de notre réflexion s'est faite à travers un processus itératif de confrontation d'idées et d'exploration approfondie. Face aux divergences, nous avons adopté une approche réfléchie, laissant "pauser" les questions pour mieux les approfondir ultérieurement. Cette méthode a non seulement enrichi notre analyse, mais a également cultivé notre capacité à aborder les problématiques complexes avec rigueur et ouverture d'esprit.

Notre démarche, à mi-chemin entre l'enquête journalistique et l'analyse académique, a insufflé une dimension dynamique et stimulante à notre recherche. En mobilisant nos réseaux respectifs et en faisant appel aux Alumni de Dauphine, et notamment ceux du MBA RH, nous avons pu ancrer notre étude dans la réalité du terrain, renforçant ainsi la pertinence et l'applicabilité de nos conclusions.

En d'autres termes, ce mémoire a été pour nous, une véritable aventure humaine et intellectuelle. Il nous a permis de développer des compétences essentielles en gestion de projet, en communication interpersonnelle et en analyse critique. Notre expérience collective a démontré la puissance de la collaboration dans la recherche académique, alliant rigueur méthodologique et créativité.

Les défis que nous avons relevés et les compétences que nous avons développées au cours de ce travail nous ont, non seulement préparées à notre future carrière professionnelle, mais ont également forgé des liens durables, entre nous. Cette expérience restera gravée dans nos mémoires comme un moment charnière, illustrant parfaitement la synergie entre apprentissage académique et développement personnel.

En définitive, ce mémoire témoigne de notre capacité à mener à bien un projet ambitieux, à travailler efficacement en équipe et à produire un travail de qualité sur un sujet d'actualité prépondérant. Il représente non seulement l'aboutissement de notre formation, mais aussi le point de départ de notre contribution future au monde professionnel et à la société, armées d'une compréhension approfondie des enjeux liés à la performance des seniors en entreprise.

CONCLUSION

En s'intéressant aux facteurs impactant la performance des seniors en entreprise, notre étude a mis en lumière un véritable phénomène de société que constituent les seniors, dans le contexte actuel de vieillissement démographique. Les résultats obtenus confirment l'hypothèse initiale selon laquelle le manque de formation représente un frein à l'optimisation de la performance des seniors. Cependant, notre analyse a révélé une réalité plus nuancée, où les facteurs humains, organisationnels et contextuels interagissent de manière complexe.

Si les seniors apportent une valeur ajoutée indéniable grâce à leur expérience, leur loyauté et leur capacité d'adaptation, il est essentiel de reconnaître que leurs besoins en matière de formation et de développement sont spécifiques. L'accès à des parcours de formation adaptés, l'accompagnement personnalisé et la reconnaissance de leur expertise sont autant de leviers pour maintenir leur engagement et optimiser leur contribution à l'entreprise.

Toutefois, notre étude a également mis en évidence un décalage entre les discours et les pratiques. Si les entreprises reconnaissent l'importance des seniors, les politiques de ressources humaines ne sont pas toujours adaptées à leurs besoins spécifiques. Les dispositifs légaux, tels que les entretiens professionnels, ne sont pas systématiquement mis en œuvre de manière efficace.

Au-delà de ces constats, notre recherche ouvre de nouvelles perspectives. Il est urgent de repenser les politiques de gestion des ressources humaines en intégrant une dimension générationnelle. Les entreprises doivent adopter une approche globale de la gestion des âges, en valorisant la diversité des profils et en créant un environnement de travail inclusif où chacun peut s'épanouir.

La formation continue apparaît comme un levier incontournable pour favoriser l'employabilité des seniors, mais elle ne suffit pas. Il est également nécessaire de travailler sur la culture d'entreprise, de lutter contre les stéréotypes liés à l'âge et de développer des modes de management adaptés aux différentes générations.

En conclusion, les seniors représentent une ressource primordiale pour les entreprises. En investissant dans leur développement, en valorisant leur expérience et en adaptant les organisations à leurs besoins, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance à

court terme, mais aussi assurer leur pérennité dans un contexte de transformation profonde du monde du travail.

Pour paraphraser Peter Drucker, le célèbre théoricien du management : "Le meilleur moyen de prévoir l'avenir, c'est de le créer." En matière de gestion des âges, l'avenir est à construire. Il appartient à chacun d'agir à son niveau pour que les seniors trouvent leur place dans les entreprises et contribuent pleinement à leur développement.

Cette étude est un appel à l'action. Elle invite les entreprises, les décideurs politiques et les acteurs sociaux à s'emparer de cette question et à mettre en place des politiques ambitieuses en faveur de l'emploi des seniors. Car, au-delà d'un enjeu économique, il s'agit d'un enjeu sociétal majeur.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Amélie Favre,30 pratiques RH pour valoriser les seniors en entreprise: Du recrutement à l'offboarding,2024, Ed VUIBERT

Carré Philippe, la motivation à la formation. 2001, Ed de l'Harmattan

Crozier, Michel, Le phénomène bureaucratique, 1963, Éd du Seuil

Durkheim, Émile, De la division du travail social, 1893, Ed Félix Alcan

Effront Gilles ,Caroline Young,et Jean Yves Ruaux, 60+ actifs, Pourquoi le travail post-retraite est indispensable, 2014, Ed H'arpons editions

Elgoulet, Catherine ; Loarer, Even Vieillissement, apprentissage et formation, 2011, Ed Dunod

Fabre Guittet Amélie ,30 pratiques RH pour valoriser les seniors en entreprise: Du recrutement à l'offboarding,2024, Ed VUIBERT

Gilbert Parick et Yalenios jocelyne , L'évaluation de la performance individuelle, 2017, Ed La Découverte

Gratton, Lynda ,The Shift: The Future of Work is Already Here, 2011, Ed HarperCollins UK

Guillemard A.M incertitudes et perspectives de fin de carrière.In Taddei D. Retraite choisies et progressives. Rapport du conseil d'Analyse economique- (2000)La Documentation française.

Guillemard Anne-Marie , Les défis du vieillissement,2010, Ed Paris : Armand Colin,

Haines Victor et Saint Onge Sylvie ,La gestion de performance au travail, bilan de connaissances,2007 Ed De Boeck Supérieur

Hebb, D. O. , The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory, 1949, Ed Wiley: New york

Hertzberg Frederik Le travail et la nature de l'homme,1971, Entreprise Moderne d'Edition Paris

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, The Motivation to Work, 1959, Ed New York: John Wiley & Sons

Modigliani, F. & Brumberg, R., Utility analysis and the consumption function: An interpretation of cross-section data, 1954, In K. K. Kurihara Ed. Post-Keynesian Economics

Oxford-hachette french dictionary, 2007, Ed Oxford University Press

Robeveille Roland, Veyssiere Michelle Le management bienveillant , l'humain au coeur de la réussite de l'entreprise. 2021 ; Ed Gereso

Schein, E. H, Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs, 1978, Ed Addison-Wesley Publishing Company

Spaas, C., Vandenbroucke S. ,Trop jeune ? Trop vieux ? stéréotypes et préjugés relatifs à l'âge au travail,2012, Ed Ipsos Belgium – Public Affairs

Volkoff, Serge ; Jolivet, Annie ; Molinié, Anne-Françoise , Efficaces à tout âge ? vieillissement démographique et activités de travail, 2000, Ed Paris : la Documentation française

Presses , Revues

Bourgeois Etienne, Enlart Sandra Apprendre dans lentreprise (2014) Presse Universitaire de France

Catherine Delgoulet et Enven Loarer Traité des sciences et des techniques de la formation, 2011,p 209

Cornelia Hummel, Isabelle Mallon, et Vincent Caradec, Vieillesses et vieillissements : Regards sociologiques, 2014, page 73-91, Presses Universitaires de Rennes

Dubois J.-M., Fournier C., Lambert M. (2023), « Comment les séniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite ? », Cereq Bref n° 443, août.

Gary S. Becker, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education,1964, University of Chicago Press

Hameed et al. "The Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of Escon Consulting" 2011

Hippolyte d'Albis, dans "Les seniors et l'emploi",2024 édition Science Po les Presse

Hussin et al.The Relationship between Training and Organizational Performance: The Mediating Role of Human Capital and Employee Performance par (2017)

Kandel, E. R., The Molecular Biology of Memory Storage: A Dialogue Between Genes and Synapses. Science, 294(5544), 1030-1038. DOI: 10.1126/science.1067020, 2001

Kowles, Ms The Adult Learner: A Neglected Species*. 1973 Houston: Gulf Publishing Company.

Madsen et Wilson "The Relationship between Training and Firm Performance: A Literature Review" par (2016)

Olivier MEIER, La gestion des seniors en entreprise, Enjeux et esquisses de solution,2008, p 29

SANTELMANN Paul. Formation continue et âge. Gérontologie et société, 2004/4 vol. 27 / n° 111. p.143-156

Tajfel, H, Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. 1978 Academic Press 1st edition

Weber, Max, Economy and Society, 1922, University of California Presse

Sites Web :

https://www.insee.fr

https://dares.travail-emploi.gouv.fr

https://ec.europa.eu

https://www.oecd.org/en/publications/pensions-at-a-glance-2021_ca401ebd-en.html

https://www.lecese.fr

www.strategie.gouv.fr

https://corporate.apec.fr

https://www.labanquepostale.com

https://www.ey.com/fr_fr

https://www.anact.fr

https://hauts-de-france.dreets.gouv.fr

https://www.michaelpage.fr/sites/michaelpage.fr

https://www.cfecgcsep.com

https://ses.ens-lyon.fr

https://www.centre-inffo.fr

https://www.clesdusocial.com

https://www.cfc-scse.fr

https://www.legifrance.gouv.fr

https://www.opigno.org/fr

https://www.ucpress.edu/books

ANNEXES

ANNEXE 1 Questionnaire DRH

Questionnaire mixte, à l'attention de la direction des ressources humaines

1. Comment définissez-vous le sénior dans votre entreprise ?

2. Quel est le pourcentage de seniors (âgés de 50 ans et plus) actuellement employés dans votre entreprise ? (environ)

3. Dans votre politique de développement de compétences, proposez-vous un dispositif destiné aux seniors en particulier (en dehors de l'accompagnement à la retraite) ?

4. Le manque de formation impacte la performance des seniors. Où vous situez-vous face à cette affirmation ? :
   a) Pas du tout
   b) Dans une faible mesure
   c) Dans une certaine mesure
   d) Dans une grande mesure
   e) Énormément

5. Quelles sont les principales raisons pour lesquelles les seniors n'ont pas accès à des formations ?
   a) Manque de budget
   b) Manque de temps
   c) Manque de motivation des seniors
   d) Manque de programmes de formation adaptés aux besoins des seniors
   e) Autre(s) (veuillez préciser) _____

6. Avez-vous constaté une corrélation entre la performance des seniors et les formations suivies ?
   a) Oui, il y a une corrélation positive
   b) Non, il n'y a pas de corrélation
   c) Je ne suis pas sûr(e)
   Pouvez-vous développer ? .....

7. Dans quelle mesure votre entreprise encourage-t-elle les seniors à participer à des formations ?
   a) Pas du tout
   b) Dans une faible mesure
   c) Dans une certaine mesure
   d) Dans une grande mesure
   e) Énormément

8. Avez-vous mis en place des initiatives pour favoriser l'apprentissage continu des seniors dans votre entreprise ? Si oui, veuillez les spécifier.

9. comment assurez-vous une égalité d'accès aux formations, et en particulier aux salariés de plus de 45 ans ?

10 . Comment mesurez-vous la performance des salariés de votre entreprise ?

11. Comment décririez-vous la contribution des seniors à la performance générale de votre entreprise ?

12. Quels types de formations sont les plus fréquemment dispensés aux seniors dans votre entreprise ?

13. Selon vous, en quoi la formation continue est-elle importante pour la performance des employés seniors ?

14. Quelles mesures prenez-vous pour encourager les seniors à participer à des programmes de formation continue ?

15. Avez-vous des suggestions pour améliorer l'accès et l'efficacité des programmes de formation continue pour les employés seniors ?

16 . À votre avis quels sont les facteurs qui impactent la performance des séniors ?

17. Comment votre organisation réagit-elle au vieillissement de la population et au recul de l'âge de la retraite ?

18. Qu'avez-vous mis en place pour continuer de motiver les seniors ?

ANNEXE 2 Questionnaire Seniors

Questionnaire mixte, à l'attention des seniors en entreprise

1. Quel poste occupez-vous ?

2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

3. Dans quelle tranche d'âge vous situez- vous ?
   a) 45-50
   b) 50-55
   c) 55-65

4. Avez-vous participé à des formations au cours des deux dernières années ?
   a) Oui
   b) Non, mais j'aimerais en suivre
   c) Non, et je ne suis pas intéressé(e)

5. Quels types de formations avez déjà suivi ?

6. Quels types de formations aimeriez-vous suivre ?

7. Le manque de formation a un impact sur votre performance au travail. Où vous situez-vous face à cette affirmation ?
   a) Pas du tout
   b) Dans une faible mesure
   c) Dans une certaine mesure
   d) Dans une grande mesure
   e) Énormément

8. Quels sont les principaux obstacles qui vous empêchent d'accéder à des formations ?
   a) Manque de budget
   b) Manque de temps
   c) Manque de possibilités offertes par l'entreprise
   d) Manque de motivation personnelle
   e) Autre(s) (veuillez préciser)

9. Votre entreprise encourage activement les seniors à participer à des formations. Où vous situez-vous face à cette affirmation : ?
   a) Pas du tout
   b) Dans une faible mesure
   c) Dans une certaine mesure
   d) Dans une grande mesure
   e) Énormément

9.Avez-vous déjà bénéficié d'initiatives spécifiques permettant de favoriser l'apprentissage continu des seniors dans votre entreprise ? Si oui, veuillez les spécifier.

10. Quel type d'aide ou de soutien demanderiez-vous à votre entreprise pour participer plus activement aux formations ?

11. À votre avis quels sont les facteurs qui peuvent contribuer à améliorer votre performance ?
13.Selon vous quels sont les facteurs qui impactent positivement votre performance ?

12. Comment évaluez-vous la qualité et la pertinence des formations continues que vous avez suivies ?

14. Avez-vous des suggestions pour améliorer l'accès et la qualité des programmes de formation continue pour les employés seniors ?

15.Comment imaginez-vous la suite de votre carrière ?

ANNEXE 3 : Lien tableau Excel extractions d'entretiens

- 1A_Synthese_Entretiens_Seniors.xlsx

- DRH_ entretiens- synthese.xlsx